



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH VNITŘNÍHO PŘEDPISU PRO HODNOCENÍ A
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF INTERNAL REGULATION FOR EVALUATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vendula Žáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Vendula Žáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vnitřní předpis společnosti upravující odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců a návrhem vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování ve společnosti ABC s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají odměňování a hodnocení zaměstnanců. Analytická část se zabývá interní a externí analýzou. Poslední část se zabývá návrhem vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti.

Abstract

The bachelor thesis deals with employee's remuneration and proposal of internal regulation for evaluation and remuneration in the company ABC s.r.o. The theoretical part explained basic terms which involve employee's remuneration and evaluation. The analytical part deals with internal and external analysis. The last part deals with proposal of internal regulation for employee's evaluation and remuneration in company.

Klíčová slova

odměňování zaměstnanců, mzdy, hodnocení pracovníků, zaměstnavatel, zaměstnanec, benefity, vnitřní předpis, celková odměna

Key words

remuneration of employees, wages, worker evaluation, employer, employee, benefits, internal regulation, total remuneration

Bibliografická citace

ŽÁKOVÁ, V. *Návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 157 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné rady, její čas a ochotu při tvorbě bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti ABC s.r.o. za poskytnutí materiálů k vypracování bakalářské práce a též za ochotu a trpělivost. Podstatná část poděkování patří mému příteli a rodině.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 12 |
| CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ..... | 13 |
| 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE | 18 |
| 1.1 Vnitřní předpis | 18 |
| 1.2 Zaměstnavatel | 19 |
| 1.3 Zaměstnanec..... | 19 |
| 1.4 Mzda..... | 20 |
| 1.4.1 Základní formy mzdy..... | 20 |
| 1.4.2 Minimální mzda..... | 22 |
| 1.4.3 Splatnost mzdy..... | 23 |
| 1.5 Odměňování zaměstnanců | 23 |
| 1.5.1 Základní otázky systému odměňování..... | 24 |
| 1.5.2 Celková odměna | 24 |
| 1.5.3 Výhody celkové odměny | 27 |
| 1.5.4 Vnitřní a vnější odměny..... | 27 |
| 1.5.5 Prvky systému odměňování | 28 |
| 1.6 Zaměstnanecké benefity..... | 31 |
| 1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů..... | 32 |
| 1.7 Hodnocení pracovníků | 33 |
| 1.7.1 Tři oblasti hodnocení | 34 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 36 |
| 2.1 Základní údaje o společnosti..... | 36 |
| 2.2 Charakteristika společnosti | 37 |
| 2.3 Historie..... | 37 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.4 | Shrnutí analýzy společnosti | 38 |
| 2.5 | Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření | 38 |
| 2.5.1 | Náklady | 38 |
| 2.5.2 | Výnosy | 40 |
| 2.5.3 | Výsledek hospodaření | 41 |
| 2.5.4 | Shrnutí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření..... | 42 |
| 2.6 | Analýza 7S..... | 42 |
| 2.6.1 | Strategie..... | 42 |
| 2.6.2 | Struktura | 43 |
| 2.6.3 | Systémy | 47 |
| 2.6.4 | Styl práce vedení | 52 |
| 2.6.5 | Spolupracovníci..... | 52 |
| 2.6.6 | Schopnosti | 60 |
| 2.6.7 | Sdílené hodnoty..... | 61 |
| 2.6.8 | Shrnutí analýzy 7S | 61 |
| 2.7 | Analýza spokojenosti zaměstnanců | 63 |
| 2.7.1 | Dotazníkové šetření..... | 63 |
| 2.7.2 | Vyhodnocení dotazníků..... | 64 |
| 2.7.3 | Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců..... | 68 |
| 2.8 | Řízený rozhovor | 69 |
| 2.8.1 | Shrnutí řízeného rozhovoru..... | 70 |
| 2.9 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil | 70 |
| 2.9.1 | Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil | 73 |
| 2.10 | Analýza trhu práce..... | 73 |
| 2.10.1 | Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti..... | 73 |
| 2.10.2 | Analýza nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích..... | 80 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.10.3 | Analýza obyvatelstva | 82 |
| 2.10.4 | Mzdové šetření | 90 |
| 2.10.5 | Legislativa | 100 |
| 2.10.6 | Dotace a stipendia | 103 |
| 2.10.7 | Shrnutí analýzy trhu práce | 106 |
| 2.11 | SWOT analýza | 106 |
| 2.11.1 | Vyhodnocení SWOT analýzy | 115 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ | 116 |
| 3.1 | Navrhované změny systému hodnocení a odměňování | 116 |
| 3.1.1 | Zjišťování spokojenosti zaměstnanců | 116 |
| 3.1.2 | Zavedení nových benefitů | 117 |
| 3.1.3 | Účast na výsledku hospodaření společnosti | 120 |
| 3.1.4 | Sankce za problematičnost servisu | 122 |
| 3.1.5 | Náborový příspěvek za doporučení zaměstnance | 123 |
| 3.2 | Návrh vnitřního předpisu | 123 |
| 3.3 | Spolupráce se středními školami a vysokými školami | 131 |
| 3.3.1 | Dotace na studenty | 132 |
| 3.3.2 | Stipendia | 134 |
| 3.4 | Ekonomické zhodnocení | 135 |
| 3.4.1 | Celkové zhodnocení navrhovaných změn | 138 |
| 3.5 | Harmonogram změn | 140 |
| | ZÁVĚR | 141 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 143 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ | 151 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 152 |

| | |
|----------------------|-----|
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 153 |
| SEZNAM TABULEK..... | 154 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 157 |

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je nezbytnou součástí každé společnosti, avšak je to opomíjené téma. Pokud se zvolí špatný způsob odměňování, začne klesat produktivita práce a zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni. Tahle situace je běžná u malých a středních společností. Hodnocení pracovníků je důležité jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje vědět v čem je dobrý a v čem se má naopak zlepšit. Potřebuje od zaměstnavatele zpětnou vazbu. Na druhé straně zaměstnavatel díky hodnocení pracovníků zjišťuje spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

Bakalářská práce se bude zabývat návrhem vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ve společnosti ABC s.r.o. již systém hodnocení a odměňování funguje, ale je důležité zjistit, zda je tento systém efektivní a jestli přispívá ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce bude čerpat z odborné literatury a budou vysvětleny základní pojmy týkající se vnitřního předpisu, zaměstnance, zaměstnavatele, odměňování a hodnocení pracovníků a benefitů.

V analýze současného stavu bude představena společnost včetně jejího sídla, základního kapitálu, právní formy, identifikačního čísla, počtu zaměstnanců a hlavního předmětu podnikání. Dále bude následovat její historie a analýza hospodářské situace, včetně srovnání mzdových nákladů k celkovým nákladům. Tato část bude zaměřena na Analýzu 7S, dále na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a na analýzu trhu práce. Poté bude proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců a řízený rozhovor s jednatelem společnosti. Na závěr budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz pomocí SWOT analýzy.

Poslední část bakalářské práce se bude zabývat vlastními návrhy řešení. V této části budou popsány navrhované změny, včetně vyčíslení nákladů na tyto změny, dále bude vytvořen návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců a následně bude stanoven harmonogram zavádění změn.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním nedostatkem ve společnosti ABC s.r.o. je absence vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ke konci roku 2015 došlo ve společnosti ke změně jednatelů a zavedl se nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jedná se tedy o poměrně novou skutečnost, a proto je potřeba zjistit, jak jsou zaměstnanci se stávajícím systémem spokojeni, popřípadě co se jim nelíbí a co by rádi změnili.

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Vnitřní předpis bude vytvořen v souladu s požadavky jednatelů a zároveň bude vést ke spokojenosti zaměstnanců, čímž se zvýší jejich motivace a produktivita práce, a díky němu by mohla společnost v budoucnu zaměstnávat více kvalifikovaných zaměstnanců.

Mezi dílčí cíle bakalářské práce patří analýza stávajícího systému odměňování, dále zjištění nedostatků, které tento systém obsahuje, provedení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a řízeného rozhovoru a návrh změn v současném systému hodnocení a odměňování pracovníků.

Metody, které budou použity v bakalářské práci:

Analytické metody

- Analýza 7S
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Analýza trhu práce
- Analýza tržních sazeb
- SWOT analýza

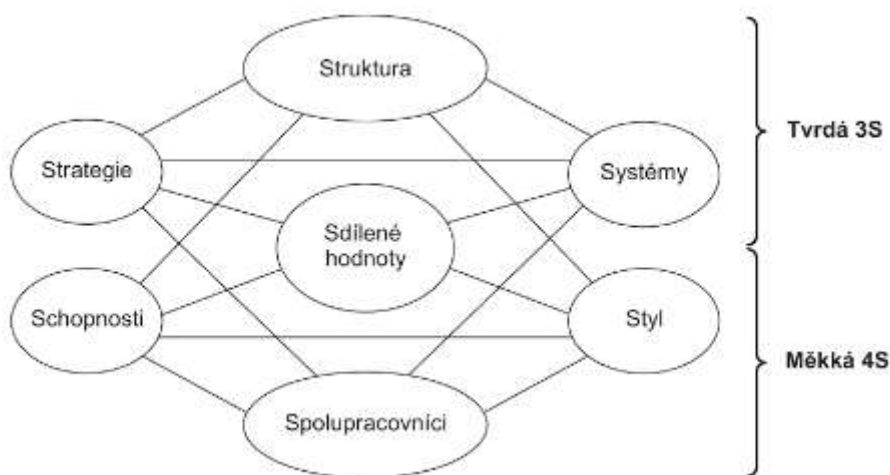
Výzkumné metody

- Dotazníkové šetření
- Řízený rozhovor

Analýza 7S

„Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili „model 7S“ v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou. Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- **Strategie** (Strategy).
- **Struktura** (Structure).
- **Systémy** (Systems).
- **Styl práce vedení** (Style).
- **Spolupracovníci** (Staff).
- **Schopnosti** (Skills).
- **Sdílené hodnoty** (Shared values).“¹



Obrázek 1: Model „7S“.²

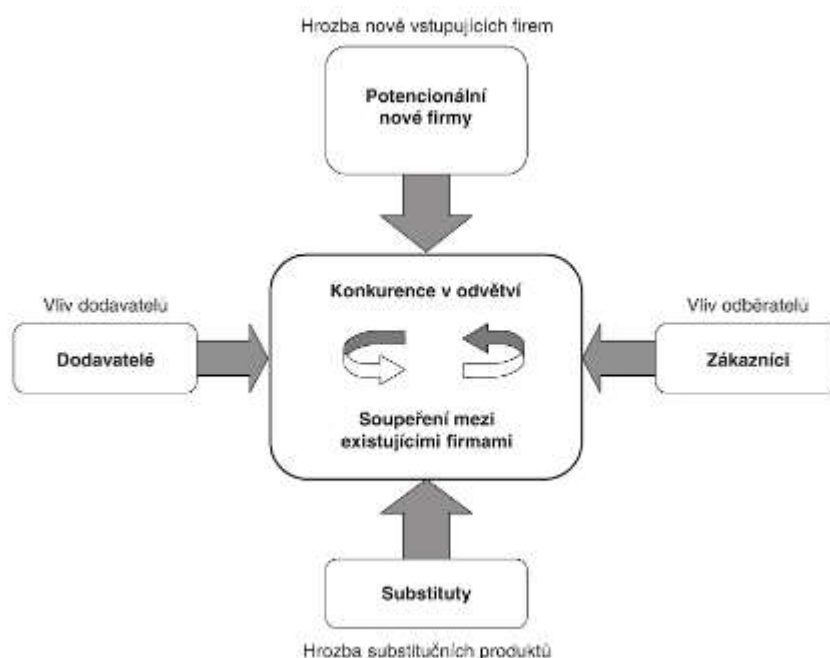
¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

² tamtéž, s. 73.

Tři horní faktory tohoto modelu se označují jako „tvrdá 3S“. Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se, měkká 4S“³.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil patří k základním a nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti a jejího strategického řízení. Model slouží na zmapování tzv. konkurenční pozice společnosti a zabývá se vazbami mezi těmito pěti silami⁴. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní⁵.



Obrázek 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil.⁶

Analýza trhu práce

Díky přetrvávajícím problémům s nezaměstnaností, zaměstnáváním mladých pracovníků a ekonomickou aktivitou je trhu práce věnovaná velká pozornost. Transakce na trhu práce

³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

⁴ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing*, s. 109.

⁵ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*, s. 30.

⁶ KOTLER, Philip. *Marketing management*.

se odehrávají mezi jednotlivými subjekty. Na jedné straně se nacházejí uchazeči o zaměstnání a na straně druhé poskytovatele zaměstnání. Analýza trhu práce se zabývá analýzou zaměstnanosti a nezaměstnanosti ve státě, kraji či regionu, dále analýzou obyvatelstva a také porovnává nabídku pracovní síly a poptávku po pracovní síle⁷.

Analýza tržních sazeb (mzdové šetření)

Vyjadřuje proces sbírání a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých benefitech nabízených u obdobných pracovních míst u konkurenčních společností. Mzdové šetření zkoumá publikované údaje nebo shromažďuje údaje z různých zdrojů⁸.

Mezi hlavní cíle mzdového šetření patří:

- získání aktuálních, přesných a odpovídajících údajů o peněžních odměnách pro konkrétní pracovní místa ve společnosti,
- udržovat konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké benefity a tím přilákat nové zaměstnance,
- poskytovat informace pro rozhodování o výši peněžních odměn⁹.

Dotazníkové šetření

Dotazník představuje nejrozšířenější nástroj při získávání primárních údajů a zahrnuje řadu otázek, které jsou předloženy respondentovi k odpovědi. V dotazníku se mohou objevovat jak uzavřené otázky, tak otevřené. Dotazník je flexibilní, existuje mnoho způsobů, jak klást otázky¹⁰. Dotazník může mít písemnou podobu, ale i elektronickou. Nejvýhodnější je osobní předání dotazníku, po kterém následuje jeho okamžité vyplnění. Pro úspěch dotazníkového šetření je potřeba, aby byl dotazník anonymní a respondenti měli záruku, že uvedené odpovědi nebudou použity pro něj¹¹.

⁷ ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. *Makroekonomická analýza*, s. 224.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 197.

⁹ tamtéž, s. 197.

¹⁰ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 420.

¹¹ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*, s. 169.

Řízený rozhovor

Metoda řízeného rozhovoru neboli interview je výzkumná metoda, při které dochází k přímému dotazování a zjišťování faktů mezi respondentem (respondenty) a výzkumníkem (tazatelem). Výsledek rozhovoru závisí na vzájemném vztahu mezi respondentem a výzkumným pracovníkem. Při rozhovoru je důležité vytvořit pozitivní atmosféru, získat důvěru respondenta a navázat s respondentem přátelský vztah. Interview má mnoho variant a výběr variant rozhoduje o jeho výsledku¹².

SWOT Analýza

SWOT analýza vyhodnocuje vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěšnost společnosti. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** – silné stránky.
- **Weaknesses** – slabé stránky.
- **Opportunities** – příležitosti.
- **Threats** – hrozby¹³.

Podstatou SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky uvnitř společnosti, tedy v čem je společnost dobrá a v čem je špatná. Stejně tak je důležité identifikovat příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí společnosti. Cílem je oslabit slabé stránky společnosti, podpořit silné stránky, využít příležitosti a znát hrozby¹⁴.

¹² ČABÁLOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*, s. 104.

¹³ MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. [online].

¹⁴ tamtéž.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy, které se budou v bakalářské práci vyskytovat. Budou objasněny pojmy týkající se vnitřního předpisu, zaměstnavatele, zaměstnance, mezd, odměňování, zaměstnaneckých benefitů a hodnocení pracovníků.

1.1 Vnitřní předpis

Zákoník práce definuje vnitřní předpis v § 305. Vnitřní předpis nesmí být v rozporu s právními předpisy a nesmí být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo z části neplatný. Musí být vydán písemně a nesmí nabýt účinnosti před dnem, kdy byl zaměstnavatelem vyhlášen. Způsob vyhlášení zákoník práce neudává. Vnitřní předpis musí být všem zaměstnancům přístupný¹⁵. Vnitřní předpisy se vydávají zpravidla na dobu určitou, nejméně na 1 rok. Nicméně vnitřní předpis, který se týká odměňování zaměstnanců, může být vydán i na dobu kratší. Je závazný pro zaměstnavatele a všechny jeho zaměstnance. Ovšem tahle skutečnost nebrání zaměstnavateli, aby vnitřní předpis zrušil či změnil. S vydáním, změnou či zrušením je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance do 15 dnů. Dle novely zákoníku práce s účinností od 1. ledna 2014 v § 305 odst. 1 nesmí vnitřní předpis ukládat zaměstnanci povinnosti nebo zkracovat práva stanovená zákoníkem práce¹⁶.

Vnitřní předpisy jsou povahově různorodé. Lze je třídit následujícím způsobem:

- vnitřní předpisy zakládající pracovněprávní nároky zaměstnancům, včetně mzdových a platových,
- vnitřní předpisy organizační povahy (např. organizační či podpisový řád),
- vnitřní předpisy upravující pracovní (technologické) postupy, včetně předpisů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- pracovní řád, který je zvláštním druhem vnitřního předpisu upraveným v § 306¹⁷.

¹⁵ BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce*, s. 1079.

¹⁶ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*, s. 85.

¹⁷ BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce*, s. 1077.

1.2 Zaměstnavatel

Zákoník práce definuje zaměstnavatele jako: „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“¹⁸

Povinnosti zaměstnavatele jsou stanoveny právními předpisy. Tyto právní předpisy tvoří zákony, především ZP a legislativa Evropské Unie. Zaměstnavatel je povinen dodržovat povinnosti, které vyplývají z příslušných právních předpisů. Zaměstnavatel je povinen užívat princip rovného zacházení, nesmí se dopustit diskriminace a je povinen chránit osobní práva a údaje zaměstnance¹⁹.

1.3 Zaměstnanec

Zákoník práce definuje zaměstnance jako: „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“²⁰

Povinnosti zaměstnance jsou stanoveny právními předpisy. Pro základní pracovněprávní vztahy stanovuje povinnosti ZP a pro některé další vztahy stanovují povinnosti zaměstnance zvláštní zákony. Zaměstnanec je povinen dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Tyto povinnosti je povinen dodržovat ode dne vzniku pracovního poměru²¹.

Mezi základní povinnosti zaměstnance patří:

- vykonávat práci řádně podle svých sil, schopností a znalostí,
- plnit pokyny nadřízených a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání práce,
- plnit včas a kvalitně pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy, které přímo souvisí s vykonávanou prací,
- ochraňovat majetek zaměstnavatele před zničením, poškozením či ztrátou,
- nejednat v rozporu se zájmy zaměstnavatele²².

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., § 7.

¹⁹ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*, s. 158.

²⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., § 6.

²¹ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*, s. 165.

²² tamtéž, s. 166.

1.4 Mzda

Mzda vyjadřuje odměnu za práci zaměstnance vykonávajícího závislou práci (§ 2 a § 3 ZP), popřípadě odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Z ekonomického hlediska vyjadřuje cenu práce a je hlavním důvodem, proč zaměstnanec poskytuje svoji pracovní sílu zaměstnavateli²³. Mzda je poskytována podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce, podle pracovní výkonnosti, obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaných výsledků²⁴.

Mzda má obvykle povahu peněžitého plnění, ale zákon toleruje, aby byla mzda poskytována i jako plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda je sjednávána v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce²⁵.

Zákoník práce definuje mzdu jako: „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“²⁶

Za cíle mzdové politiky lze označit:

- stimulování zaměstnanců k pracovnímu výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- získání způsobilých zaměstnanců,
- zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci²⁷.

1.4.1 Základní formy mzdy

Mezi základní mzdové formy patří časová mzda, úkolová mzda, podílová (provizní) mzda, mzdy za očekávané výsledky práce a mzdy a platy za znalosti a dovednosti²⁸.

²³ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*, s. 18.

²⁴ tamtéž, s. 45.

²⁵ tamtéž, s. 53.

²⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 odst. 2.

²⁷ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*, s. 38.

²⁸ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 101.

Časová mzda

Časová mzda je základní formou mzdy a předpokládá určitý normální výkon. Mezi pracovním výkonem a mzdou zpravidla neexistuje žádný pevný vztah. Výše časové mzdy je dána časem, který zaměstnanec skutečně odpracoval. Zaměstnanci je vyplacena mzdová sazba za určitou jednotku času. Jednotkou času může být hodina, den, týden či měsíc²⁹.

Úkolová mzda

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ formy mzdy a je vhodná pro odměňování dělnické práce, kde je zaměstnanec odměňován za každou jednotku práce, kterou odvede. Výše úkolové mzdy je dána násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce³⁰.

U úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolovatelné a zjistitelné³¹.

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je uplatňována v obchodních činnostech. Odměna zaměstnance je zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě zaměstnanec dostává přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má zaměstnanec garantovanou základní mzdu a k té dostává provizi za prodané množství. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Naopak nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které zaměstnanec nedokáže ovlivnit³².

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce patří k méně známým formám mezd. Jde o odměny za dohodnutý výkon, kterým se zaměstnanec zaváže odvádět během dohodnutého období. Tato mzdová forma je výrazem partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem³³.

²⁹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 102.

³⁰ tamtéž, s. 103.

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 311.

³² tamtéž, s. 312.

³³ tamtéž, s. 312.

Do mezd za očekávané výsledky práce patří smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda. Smluvní mzda se stanoví na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a po uplynutí období, na které byla uzavřena smlouva, je potřeba vyhodnotit výsledky a stanovit závěr. U mzdy měřené denním výkonem má zaměstnanec stálou pevnou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován. Programová mzda funguje na principu kolektivní formy, kdy zaměstnanci dostávají pravidelnou pevnou částku po dobu plnění dohodnutého programu³⁴.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Odměna se váže na to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly různých prací. Zaměstnanci jsou odměňováni za dovednosti, kterými disponují, nikoliv za práci, kterou zrovna vykonávají. Tato mzdová forma podporuje zvyšování flexibility zaměstnanců a tím připravenost na změny³⁵.

1.4.2 Minimální mzda

Minimální mzda bývá často označována jako minimální cena práce, kterou poskytují zaměstnanci, bez ohledu na vykonávaný druh práce. Minimální mzda je valorizována podle spotřebitelských cen. Výši minimální mzdy stanovuje vláda nařízením. Činí tak zpravidla k 1. lednu. Minimální mzda vyhlášená vládním nařízením může být zvýšena v kolektivní smlouvě, zejména v odvětvích, kde je vyšší průměrná mzda³⁶. Minimální mzda je definována jako nejnižší dovolená výše odměny za vykonanou práci prováděnou na základě pracovní smlouvy či na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Zákoník práce zaručuje výši minimální mzdy pro zaměstnance všech zaměstnavatelů bez ohledu na způsob hospodaření zaměstnanců³⁷.

Zákoník práce definuje minimální mzdu jako: „*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel*

³⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 179.

³⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 106.

³⁶ BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*, s. 237.

³⁷ NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*, s. 306.

nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“³⁸

1.4.3 Splatnost mzdy

Splatností mzdy je právní skutečnost, v jejímž důsledku vzniká zaměstnanci právo na vyplacení přiznané mzdy. Mzda je splatná po vykonání práce nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo na některou její složku. Není možné, aby mzda či její část byla vyplacena později než v následujícím kalendářním měsíci. Zaměstnavatel je povinen stanovit pravidelný termín výplaty mzdy, který bude vymezen v pracovní smlouvě zaměstnance, v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Dále je zaměstnavatel povinen stanovit pro všechny zaměstnance stejný výplatní termín mzdy³⁹.

1.5 Odměňování zaměstnanců

Efektivní a komplexní odměňování určuje stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. V dnešní době se sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a dalšími nástroji řízení lidských zdrojů. Na strategii odměňování působí trh a zákonné regulace, manažerské postupy, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, současné vnitřní mzdové předpisy, a také vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. V podstatě definuje za co, komu, kolik a jak platit⁴⁰.

Mezi cíle strategie odměňování patří:

- získat a udržet si klíčové zaměstnance,
- sledovat rozvíjení mzdových struktur,
- vymezit mzdové nároky strategie organizace,
- zdokonalovat mzdový systém a zaměstnanecké výhody,
- informovat zaměstnance o mzdové politice a odměňování⁴¹.

³⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., § 111 odst. 1.

³⁹ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*, s. 195.

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 305.

⁴¹ tamtéž, s. 306.

1.5.1 Základní otázky systému odměňování

O odměně, její velikosti a podobě nerozhoduje pouze zaměstnavatel a zaměstnanec, ale významnou roli hrají i vnější faktory. Vnější faktory mohou představovat populační vývoj, situaci na trhu práce, profesně kvalifikační strukturu zaměstnanců, životní styl, úroveň zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády a úroveň odměňování u konkurenčních společností, v odvětví, v místě sídla společnosti a ve státě⁴².

Mezi základní otázky odměňování ve společnosti patří:

1. Vnitřní struktura a úroveň mezd a platů.
2. Placení jednotlivců.
3. Zaměstnanecké benefity a příplatky.
4. Výběr jednotlivých typů odměn.
5. Přesčasy nebo mzdy za výsledky⁴³.

Tyto otázky, včetně jejich řešení, rozhodují o efektivnosti odměňování ve společnosti, jeho motivačním účinku, o úspěšnosti získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti a o mnohém dalším⁴⁴.

1.5.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení. Do odměny patří zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, vzdělání, rozvoj a zkušenosti z práce. Cílem celkové odměny je maximalizovat dopad širokého okruhu podob odměňování na oddanost, motivace a angažovanost v práci⁴⁵.

Odměny dělíme do dvou hlavních kategorií:

- **transakční odměny** – hmotné odměny, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod,
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání a rozvoje, zážitků z práce⁴⁶.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 286.

⁴³ tamtéž, s. 287.

⁴⁴ tamtéž, s. 287.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 42.

⁴⁶ tamtéž, s. 42.

| | | | |
|---------------------------|----------------------------|---|----------------|
| Transakční odměny | Základní mzda/plat | Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna | Celková odměna |
| | Zásluhová odměna | | |
| | Zaměstnanecké výhody | | |
| Relační (vztahové) odměny | Vzdělávání a rozvoj | Nepeněžní/ vnitřní odměny | |
| | Zkušenosti/zážitky z práce | | |

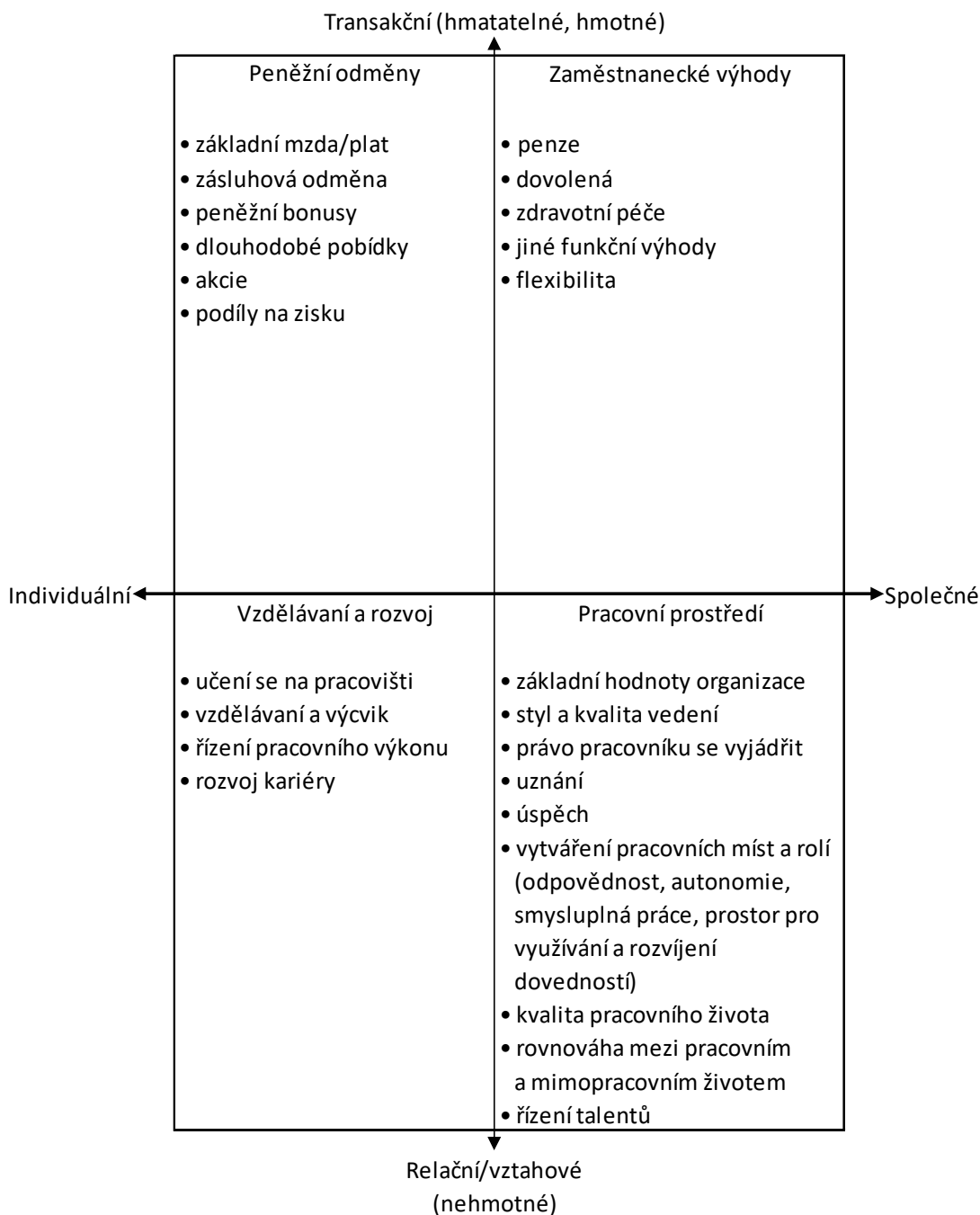
Obrázek 3: Složky celkové odměny.⁴⁷

Další členění odměňování:

- **peněžní forma odměňování** – zahrnuje mzdu, plat a všechny její složky, včetně podílů na výsledcích hospodaření, dále v penězích poskytované benefity, například příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času,
- **nepeněžní forma odměňování** – zahrnují jak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou například výrobky nebo služby a naturální požitky, jejichž hodnotu lze finančně vyjádřit (například služební vůz, mobilní telefon, notebook), tak též zahrnují skupinu odměn nehmotné povahy, ale některé z těchto odměn mohou být spojeny s hmotnými odměnami (například uznání okolí, vnitrofiremní titul či status)⁴⁸.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 42.

⁴⁸ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 92.



Obrázek 4: Model celkové odměny (Zpracováno dle ⁴⁹).

Dolní dva kvadranty (pracovní prostředí a vzdělání a rozvoj) představují relační (nepeněžní) odměny a jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Horní dva kvadranty (zaměstnanecké výhody a peněžní odměny) představují transakční

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 44.

odměny, které mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců⁵⁰.

1.5.3 Výhody celkové odměny

- **větší vliv** – efekt různých typů odměn má dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí⁵¹,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – zaměstnanecké vztahy, které jsou vytvářeny pomocí celkové odměny, optimálně využívají transakční i relační (vztahové) odměny a pozitivně ovlivňují pracovníky⁵²,
- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** - „*Relační (vztahové) odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám.*“⁵³
- **úspěch ve válce o talenty** – relační (vztahové) odměny mohou sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce jasně odlišuje od ostatních organizací, tudíž se organizace může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a „skvělým místem pro práci“. Tím k sobě bude přitahovat a udržovat si talentované pracovníky⁵⁴.

1.5.4 Vnitřní a vnější odměny

Systém odměňování by měl zahrnovat kombinaci vnitřní i vnější odměny. Vnitřní odměny jsou nepeněžní odměny, které se týkají pravomocí, odpovědnosti, úspěšnosti a práce samé. Nepeněžní odměny mohou mít dlouhodobější a hlubší dopad na motivaci. Vnější odměny mají podobu peněžní i nepeněžní odměny. Peněžní odměny pomohou přilákat a udržet si pracovníky. Nepeněžní odměny jsou důležité, protože mají pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Například uznání či pochvala uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb⁵⁵.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 44.

⁵¹ tamtéž, s. 42.

⁵² tamtéž, s. 42.

⁵³ BLOOM, Matt a George MILKOVICH. *Rethinking international compensation*.

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 43.

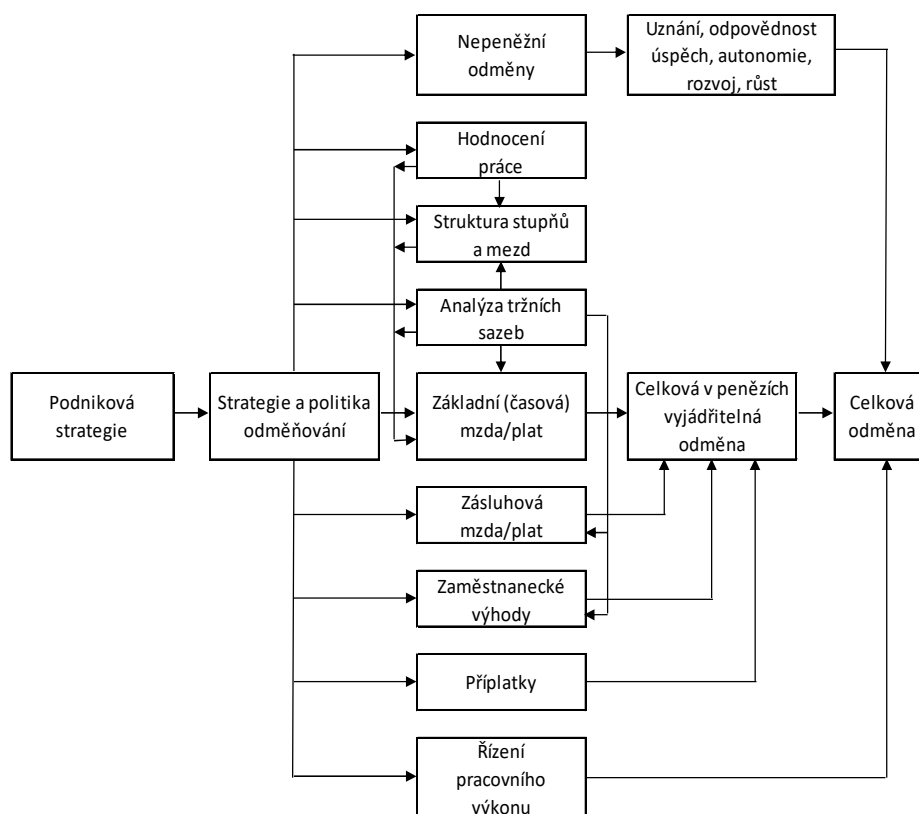
⁵⁵ tamtéž, s. 118.

Tabulka 1: Systém odměňování (Zpracováno dle ⁵⁶).

| | Peněžní odměny | Nepeněžní odměny |
|-----------------------|----------------------------------|--|
| Vnitřní odměny | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) ▪ příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se ▪ kvalita pracovního života ▪ rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem |
| Vnější odměny | Mzda/plat a zaměstnanecké výhody | <ul style="list-style-type: none"> ▪ uznání ▪ ocenění (pochvala) ▪ zpětná vazba |

1.5.5 Prvky systému odměňování

Prvky systému odměňování zobrazuje obrázek č. 5.



Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby (Zpracováno dle ⁵⁷).

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 118.

⁵⁷ tamtéž, s. 24.

Podniková strategie

Stanovuje podnikové cíle a identifikuje hnací síly podnikání. Tyto hnací síly jsou v každé společnosti jiné, ale často se jedná o ziskovost, produktivitu, inovace, kvalitu, cenu a náklady⁵⁸.

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry v oblastech mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod a uplatňování přístupu celkové odměny. Politika odměňování se zabývá úrovní peněžních odměn, plněním úkolů, za které zaměstnanci obdrží stejné odměny, hodnocením práce a mzdových šetření⁵⁹.

Základní mzda/plat

Základní mzda/plat je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory. Mezi vnitřní faktory patří například hodnocení práce a mezi vnější faktory patří sledování sazeb na trhu práce. Základní mzda/plat může být vyjádřena hodinovou, týdenní, měsíční nebo roční sazbou⁶⁰.

Zásluhová odměna

Zásluhová odměna se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délka praxe). Lze ji přiřadit k základní mzdě/platu⁶¹.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou takové prvky odměn, které jsou poskytovány zaměstnancům navíc⁶².

Příplatky

Vyplácejí se k základní mzdě/platu. Mohou být stanoveny společností, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky či za pohotovost⁶³.

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 25.

⁵⁹ tamtéž, s. 25.

⁶⁰ tamtéž, s. 25.

⁶¹ tamtéž, s. 25.

⁶² tamtéž, s. 26.

⁶³ tamtéž, s. 26.

Celkový výdělek

Celkový výdělek tvoří hodnotu všech peněžních výplat⁶⁴.

Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Skládá se z peněžních odměn, které představují celkový výdělek a z hodnoty zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány zaměstnancům⁶⁵.

Hodnocení práce

Systematický proces, který definuje relativní hodnoty nebo rozsah práce ve společnosti za účelem vytváření účinné mzdové struktury ve společnosti⁶⁶.

Analýza tržních sazeb

Proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce za účelem rozhodování o peněžních odměnách a podobě mzdové/platební struktury⁶⁷.

Mzdové/platové stupně a struktury

Pracovní místa lze zařazovat do struktury stupňů. Ve struktuře je odměna ovlivňována tržními sazbami a jednotlivé mzdové rozpětí přiřazeno stupňům. Pro některé pracovní pozice lze použít specifické sazby, u nichž není žádný prostor pro zvyšování mzdy nebo platu⁶⁸.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání, která se týkají individuálního výkonu, dále posuzuje pracovní výkon na základě očekávání a poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu⁶⁹.

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 26.

⁶⁵ tamtéž, s. 26.

⁶⁶ tamtéž, s. 26.

⁶⁷ tamtéž, s. 26.

⁶⁸ tamtéž, s. 26.

⁶⁹ tamtéž, s. 27.

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny často vyplývají ze samotné práce. Jedná se například o pocit úspěšnosti, uznání, poskytování vzdělání a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených⁷⁰.

Celková odměna

Je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou zaměstnanci dostávat⁷¹.

1.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou takové formy odměn, které společnost poskytuje zaměstnanci pouze za to, že je jejím zaměstnancem. Nicméně v současné době se zaměstnanecké benefity poskytují i zaměstnancům mimo hlavní pracovní poměr. Nebývají vázány na výkon zaměstnance. Občas společnost přihlíží k funkci, k postavení zaměstnance ve společnosti, k zásluhám a k době zaměstnání ve společnosti⁷². Poskytování různých peněžních nebo nepeněžních benefitů zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy, přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, k vyšší motivaci a k posílení vztahu zaměstnance k zaměstnavateli⁷³. Pokud chce společnost, aby zaměstnanci byli spokojení a motivováni, měla by se zajímat jaké zaměstnanecké benefity zaměstnanci preferují⁷⁴.

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do skupin:

- Důchodové benefity.
- Zdravotní benefity.
- Benefity poskytované na pracovišti.
- Benefity směřující ke vzdělávání.
- Finanční benefity⁷⁵.

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*, s. 27.

⁷¹ tamtéž, s. 27.

⁷² DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 108.

⁷³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 1.

⁷⁴ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 109.

⁷⁵ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 1.

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být na straně **zaměstnance**:

- zahrnovány nebo nezahrnovány do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění,
- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti⁷⁶.

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být na straně **zaměstnavatele**:

- poskytovány ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po zdanění,
- poskytovány na vrub daňově uznatelných nákladů,
- poskytovány na vrub daňově neuznatelných nákladů,
- poskytovány z nerozděleného zisku z předchozích účetních období⁷⁷.

Optimální jsou takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů⁷⁸.

1.6.1 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů

1. Fixní způsob poskytování benefitů (poukázkový systém)

Zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké benefity v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Takto je stanoví pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije. Do této kategorie nejčastěji zahrnujeme např. mobilní telefon, stravenky, dovolená nad rámec zákona, manažerské vozidlo, příspěvky na vzdělávání a příspěvky na penzijní připojištění nebo na životní pojištění⁷⁹.

2. Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)

Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a rovněž stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Limit bodů stanoví například podle pracovní pozice zaměstnance, podle odpracovaných let ve společnosti apod. Každý zaměstnanec

⁷⁶ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 2.

⁷⁷ tamtéž, s. 2.

⁷⁸ tamtéž, s. 2.

⁷⁹ tamtéž, s. 1.

si z balíčku zvolí benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat a čerpá benefity podle svých preferencí⁸⁰.

1.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je proces, který musí probíhat nepřetržitě a jeho cílem je identifikovat potřeby pracovníků a vytvářet výkonnostní systémy. Současné metody výkonnosti vyzdvihují školení, rozvoj a růst pracovníků. Dalším faktorem, který ovlivňuje růst zaměstnanců, jsou odměny⁸¹. Hodnocení pracovníků probíhá již při náboru a používá se tvůrčí přístupový dotazník a metoda samostatné práce kandidátů, kde se nejvíce hodnotí originalita a zpracování dotazníku⁸².

Hodnocení pracovníků je nezbytné pro každého zaměstnavatele, ale také pro každého pracovníka. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak pracovníci vykonávají svou práci, jak jsou spokojeni se svojí pracovní pozicí a jak přispívají k hospodářskému výsledku a dobré pověsti firmy. Pracovník chce znát, jak je s ním zaměstnavatel spokojen a jak se na něj dívá⁸³.

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své úkoly a jaké jsou jeho vztahy k ostatním spolupracovníkům,
- sdělování výsledků hodnocení pracovníkům a projednávání těchto výsledků přímo s pracovníky,
- vymýšlení cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka⁸⁴.

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do dvou následujících podob:

- a) **neformální hodnocení:** jde o průběžné hodnocení pracovníků při vykonávání práce a má spíše příležitostnou povahu. Je determinováno danou situací, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou než faktickou jistotou výsledku

⁸⁰ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*, s. 1.

⁸¹ DR.SC. BERIM RAMOSAJ, , MSC. HIDAJET KARAXHA a MSC. HALIT KARAXHA. The Measurement, Evaluation, and Performance of Managers and Employees in Kosovo's Enterprises.

⁸² TOMCZAK-HORYŃ, Kamila a Ryszard KNOSALA. Evaluation of Employees' Creativity as a Stimulator of Company Development.

⁸³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 124.

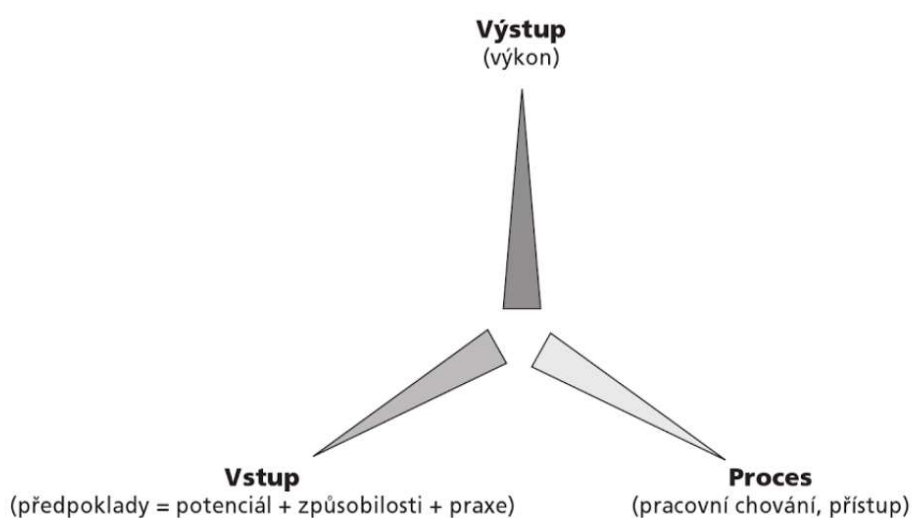
⁸⁴ tamtéž, s. 124.

či chování pracovníka. Nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou personálního rozhodnutí. Avšak neměla by chybět pochvala za dobře odvedenou práci, na což hodně vedoucích pracovníků zapomíná⁸⁵.

- b) **formální hodnocení:** je periodické, racionálnější a standardizované hodnocení pracovníků. Charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost. Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které se zakládají do osobních materiálů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti⁸⁶.

1.7.1 Tři oblasti hodnocení

Existují tři oblasti hodnocení, a aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti⁸⁷.



Obrázek 6: Tři oblasti hodnocení.⁸⁸

1.7.1.1 Výstup

Výstupy představují výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné. Při hodnocení výstupů se stále častěji využívá metoda Balance Score Card (BSC)⁸⁹.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 124.

⁸⁶ tamtéž, s. 124.

⁸⁷ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 20.

⁸⁸ tamtéž, s. 20.

⁸⁹ tamtéž, s. 21.

1.7.1.2 Přímé hodnocení výstupu

Za přímé hodnocení výstupu lze považovat výkon či výsledek, který můžeme číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Je to například chybovost, počet obchodních schůzek a obrát⁹⁰.

1.7.1.3 Nepřímé hodnocení výstupu

Jedná se o hodnocení na slovní nebo číselné stupnici. Výsledky se mohou hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3⁹¹.

⁹⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*, s. 21.

⁹¹ tamtéž, s. 21.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bude zaměřena na podrobné popsání společnosti, včetně historie a charakteristiky společnosti. Dále bude provedena analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti a analýza 7S. Poté bude následovat analýza spokojenosti zaměstnanců, řízený rozhovor, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza trhu práce. Analytická část bude zakončena SWOT analýzou.

2.1 Základní údaje o společnosti

| | |
|--|--------------------------------|
| Obchodní jméno: | ABC s.r.o. |
| Právní forma: | společnost s ručením omezeným. |
| Forma: | právnícká osoba. |
| Sídlo: | Zlínský kraj. |
| Datum zápisu do OR: | 28. dubna 1998. |
| Identifikační číslo: | 123 456 78. |
| Základní kapitál: | 450 000 Kč. |
| Splaceno: | 100 %. |
| Počet zaměstnanců: | 36. |
| Jednatelé společnosti: | 3. |
| Výsledek hospodaření za rok 2016: | 2 783 000 Kč. |

Hlavní předmět podnikání:

- Výroba a prodej plastových oken a dveří.
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti výroby, obchodu a služeb.
- Náklady s odpady (vyjma nebezpečných).
- Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků.

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Zednictví.
- Zámečnictví, nástrojářství.

Klasifikace ekonomických činnosti CZ-NACE:

22230: Výroba plastových výrobků pro stavebnictví.

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel.

257: Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků.

38320: Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení.

4120: Výstavba bytových a nebytových budov.

431: Demolice a příprava stavenišť.

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

702: Poradenství v oblasti řízení⁹².

2.2 Charakteristika společnosti

Společnost ABC s.r.o. byla založena 28. dubna 1998 ve Zlínském kraji. Během let se společnost rozrůstala a nyní provozuje 8 poboček. Jedná se o regionální rodinnou společnost, která se zabývá především výrobou a montáží oken a dveří. Celkem zaměstnává 36 pracovníků, a to včetně zaměstnanců, kteří pracují na pobočkách⁹³.

2.3 Historie

Od založení společnost působila v pronajatých prostorech, ale v roce 2001 se přesunula do své vlastní výrobní budovy ve Zlínském kraji, kde má sídlo dodnes. V roce 2003 zakoupili nové CNC stroje a svářečky z důvodu usnadnění práce a dokonalejší výroby. Společnost se rychle rozrůstala, a proto v roce 2007 majitelé postavili novou administrativní budovu. O rok později zařadili do své výroby hliníková okna i dveře.

⁹² OBCHODNÍ REJSTŘÍK. [online].

⁹³ ABC S.R.O. [online].

Do konce roku 2015 měla společnost dva jednatele, ale poté se pan Novák a pan Novotný rozešli a vznikly z toho dvě samostatné společnosti. Od roku 2016 má společnost 3 jednatele⁹⁴.

2.4 Shrnutí analýzy společnosti

V následující tabulce jsou zobrazeny silné a slabé stránky společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 2: Shrnutí analýzy společnosti (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---------------|
| Rodinná společnost | |
| 20 let na trhu | |
| Různorodá činnost dle CZ-NACE | |
| 8 poboček | |
| Růst společnosti – koupě nových strojů, nová administrativní budova | |
| Rozšiřování výrobního programu | |

2.5 Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

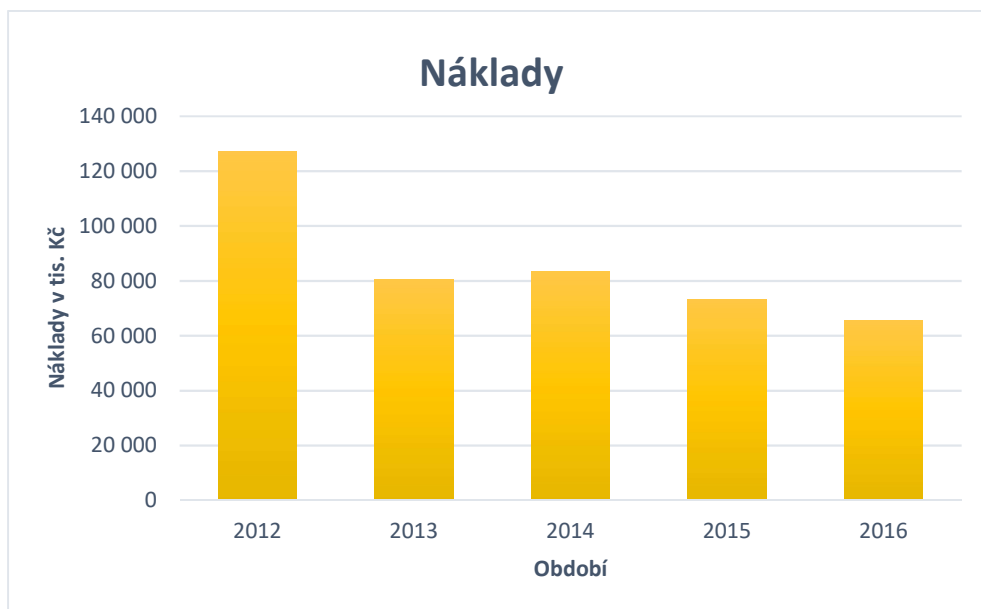
Pro analýzu nákladů a výnosů bude využito Výročních zpráv společnosti ABC s.r.o. za období 2012 – 2016. Výroční zprávy zpracovává auditor, tudíž není možné porovnat hospodářskou situaci společnosti i za rok 2017.

2.5.1 Náklady

O nákladech společnosti ABC s.r.o. se dá říct, že mají klesající tendenci. V roce 2013 se snížili o 36,59 % proti roku 2012. Tento pokles byl zapříčiněn zrušením dvou poboček a ukončením pracovního poměru s 8 zaměstnanci. Další sledované období 2014 došlo k mírnému nárůstu nákladů o 3,49 %, což bylo z důvodu nákupu nových strojů. Od období 2014 se náklady snižovaly. V roce 2015 se snížili o 12 % proti roku 2014 a v roce 2016 došlo ke snížení nákladů o 10,87 % proti předchozímu sledovanému období. V těchto letech došlo ke snížení nákladů z důvodu vyplacení podílu společníka,

⁹⁴ ABC S.R.O. [online].

který byl jednatelem do konce roku 2015. Tím společnost přišla o několik výrobních zařízení, tudíž nevyráběla tolik výrobků a tím se snížili jak náklady, tak i výnosy a výsledek hospodaření.



Graf 1: Náklady společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 (Zpracováno dle ⁹⁵).

Mzdové náklady se vyvíjeli podobně jako celkové náklady společnosti. I zde je vidět obrovský pokles v roce 2013 z důvodu ukončení pracovního poměru s 8 zaměstnanci společnosti. Mzdové náklady se v roce 2013 snížili o 46,1 % proti roku 2012. V dalších letech se pohybovaly mzdové náklady téměř v rovnováze. V prvním sledovaném roce měly mzdové náklady 23,5 % podíl na celkových nákladech společnosti. V roce 2013 tvořil podíl mzdových nákladů na celkových nákladech 20 %. V dalším sledovaném roce to bylo 19,6 %. V roce 2015 tvořily mzdové náklady 19,7 % celkových nákladů společnosti a v posledním sledovaném roce 2016 to bylo 23,6 %.

⁹⁵ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. [online].

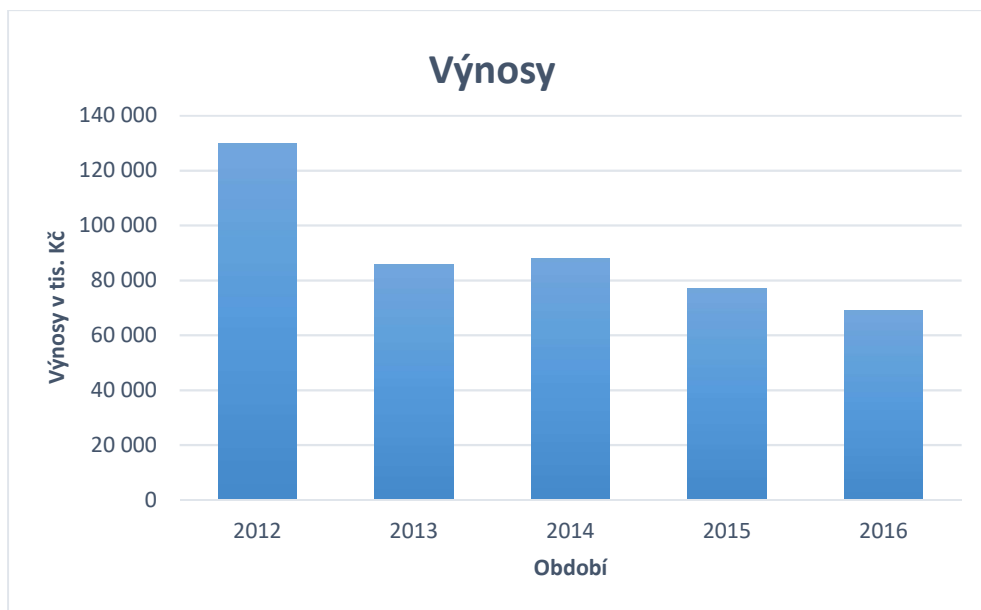


Graf 2: Mzdové náklady společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 (Zpracováno dle ⁹⁶).

2.5.2 Výnosy

Výnosy společnosti ABC s.r.o. se vyvíjely podobně jako jejich náklady. Největší pokles nastal v roce 2013, kdy se výnosy snížili o 33,87 % proti roku 2012. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, pokles byl zapříčiněn zrušením dvou poboček a ukončením pracovního poměru s 8 zaměstnanci. Další pokles nastal v roce 2015 a 2016. V roce 2015 se výnosy snížili o 12,61 % proti roku 2014, a v roce 2016 se výnosy snížili o 10,56 % proti předchozímu sledovanému období. Pokles výnosů byl zapříčiněn vyplacením podílu společníka, který byl do konce roku 2015 jednatelem společnosti ABC s.r.o.

⁹⁶ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. [online].



Graf 3: Výnosy společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 (Zpracováno dle ⁹⁷).

2.5.3 Výsledek hospodaření

O výsledku hospodaření společnosti ABC s.r.o. se nedá říct, že má klesající tendenci jako u nákladů a výnosů. Výsledek hospodaření dosahoval ve sledovaném roce 2012 nejnižších hodnot. Avšak v roce 2013 se výsledek hospodaření zvýšil o 94,13 % proti roku 2012, tedy téměř o 100 %. Nárůst výsledku hospodaření v roce 2013 byl zapříčiněn zrušením dvou poboček, které byly delší dobu pro společnost ztrátové, a ukončením pracovního poměru s 8 zaměstnanci, což snížilo mzdové i celkové náklady společnosti. V dalších letech měl výsledek hospodaření klesající tendenci. V roce 2015 se snížil o 18,13 % proti roku 2014 a v roce 2016 došlo ke snížení o 4,27 % proti roku 2015. Pokles byl zapříčiněn vyplacením podílu společníka, který byl do konce roku 2015 jednatelem společnosti.

⁹⁷ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. [online].



Graf 4: Výsledek hospodaření společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 (Zpracováno dle ⁹⁸).

2.5.4 Shrnutí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

V následující tabulce jsou zobrazeny silní a slabé stránky společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 3: Shrnutí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--------------------------|-------------------------------|
| Snížení nákladů | Snížení výnosů |
| Snížení mzdových nákladů | Kolísání výsledku hospodaření |

2.6 Analýza 7S

V Analýze 7S bude popsána strategie společnosti, její organizační struktura, současný systém odměňování a hodnocení pracovníků, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

2.6.1 Strategie

Společnost si zakládá na dobrém jménu a kvalitně odvedené práci. Základem jejich strategie je individuální přístup ke každé nové zakázce, precizní zpracování nabídky

⁹⁸ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. [online].

dle požadavků zákazníků, automatizovaná výroba na moderních strojích, pečlivě provedená montáž vlastními certifikovanými zaměstnanci a velký důraz na pořádek v průběhu montáže. V neposlední řadě časově pružný záruční i pozáruční servis⁹⁹.

Personální strategie

Jelikož si společnost velmi zakládá na kvalitní práci, tak zaměstnává jen kvalifikované a šikovné zaměstnance. Proto i při získávání nových zaměstnanců dbá na splnění požadavků, mezi které patří hlavně praxe, vzdělání a zájem o obor¹⁰⁰.

Strategie odměňování

Společnost odměňuje všechny své zaměstnance spravedlivě podle odvedené práce. Podle toho se také odvíjí mzda každého zaměstnance a případný podíl na výsledku hospodaření společnosti. Avšak benefity rozděluje rovnoměrně mezi všechny zaměstnance bez ohledu na množství a kvalitu odvedené práce¹⁰¹.

2.6.2 Struktura

Společnost ABC s.r.o. je malá společnost a využívá liniové organizační struktury. Liniová struktura je typická pro malou společnost asi do padesáti zaměstnanců¹⁰². Organizační struktura je jednoduchá a velmi přehledná. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou jasně vymezeny. V první linii jsou 3 jednatele. Do druhé linie spadají hlavní účetní, vedoucí servisních techniků, obchodní ředitel, vedoucí výroby a vedoucí montáže. Do třetí linie spadají pomocná účetní, servisní technici, obchodníci, výrobní dělníci a montážníci¹⁰³.

Společnost je rozdělena podle pracovišť, a to na pobočky, administrativní pracoviště, výrobní pracoviště a montáže v terénu. Ve společnosti je zaměstnáno celkem 36 zaměstnanců. Celkem 39 % zaměstnanců pracuje v sídle společnosti, a jedná

⁹⁹ VEDENÍ. *Interview*.

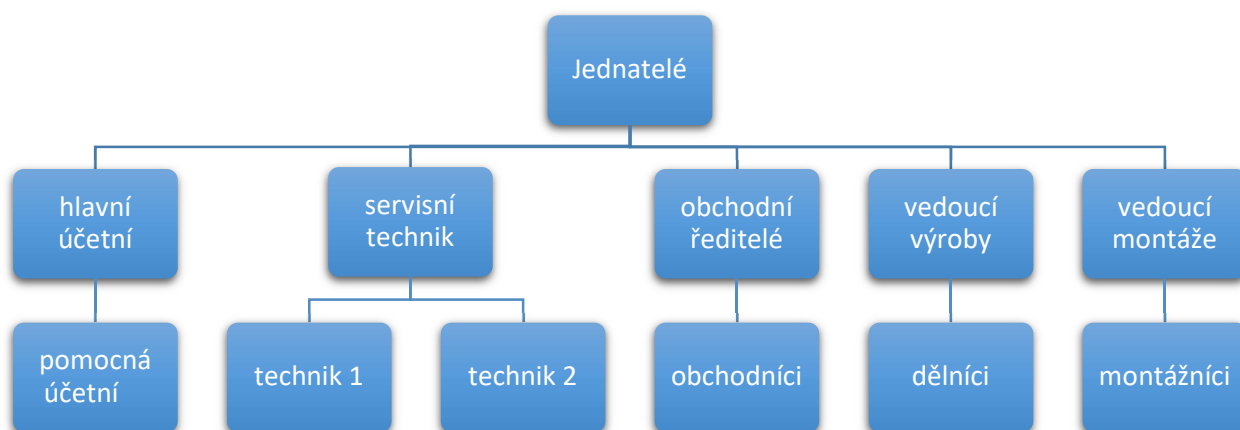
¹⁰⁰ tamtéž.

¹⁰¹ tamtéž.

¹⁰² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*, s. 204.

¹⁰³ VEDENÍ. *Interview*.

se o vedení, zaměstnance výroby, účetní a uklízečku. 36 % zaměstnanců pracuje v terénu a zbylých 25 % tvoří zaměstnanci poboček¹⁰⁴.



Obrázek 7: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury (Zpracováno dle ¹⁰⁵).

Tabulka 4: Zastoupení zaměstnanců.¹⁰⁶

| Oddělení | Počet zaměstnanců | Procento |
|-----------------------|-------------------|--------------|
| Vedení | 3 | 8 % |
| Výroba, montáž | 18 | 50 % |
| Účetní | 2 | 6 % |
| Servis | 3 | 8 % |
| Obchod | 9 | 25 % |
| Úklid | 1 | 3 % |
| Celkem | 36 | 100 % |

¹⁰⁴ VEDENÍ. Interview.

¹⁰⁵ tamtéž.

¹⁰⁶ ÚČETNÍ. Interview.

Pracovní pozice

V současné době společnost zaměstnává 36 zaměstnanců včetně vedení. Zaměstnanci jsou rozdělení do oddělení a podle toho vykonávají svou práci. Jako první oddělení je uvedeno v tabulce číslo 4 vedení. Do tohoto oddělení se zařazují tři jednatele. Ti především pečují o chod celé společnosti, o zaměstnance a jejich spokojenost s vykonávanou prací a také o své zákazníky. Vyjednávají podmínky s velkými odběrateli, ale i dodavateli, pravidelně kontrolují odvedenou práci svých zaměstnanců, zjišťují spokojenost, případně nespokojenost, navrhuji změny a vymýšlí marketingovou strategii společnosti¹⁰⁷.

V servisním oddělení pracují tři zaměstnanci, mezi které patří vedoucí servisní technik a další dva technici. Tito zaměstnanci opravují stroje ve výrobě, uvádějí nové stroje do provozu, kontrolují, zda stroje pracují správně, dále provádějí pravidelný servis strojů, vedou servisní dokumentace a pokud je potřeba, tak jezdí k zákazníkům a opravují okna či dveře. Servisní technici pracují jak v sídle společnosti, tak v terénu¹⁰⁸.

V oddělení obchodu pracuje celkem devět zaměstnanců, kteří tvoří 25 % zaměstnanců celé společnosti. Patří zde obchodní ředitelé a obchodníci. Obchodní ředitel je jeden a obchodníků/obchodnic je osm. Obchodní ředitel se stará o správný chod všech poboček, o zaměstnance na pobočkách, dále rozhoduje o odměňování zaměstnanců na pobočkách, stará se o své zákazníky a řeší reklamace a stížnosti. Obchodníci/obchodnice pracují jak na pobočkách, tak i v terénu. Obchodníci/obchodnice na pobočkách se starají o zákazníky, kteří na pobočku přijdou, vytváří jim návrhy oken a dveří, dělají kalkulaci a výslednou cenu objednávky, vytváří faktury v ekonomickém softwaru Pohoda, též řeší jednoduché reklamace a stížnosti. Obchodníci/obchodnice v terénu jezdí za většími zákazníky domů či na místo, na kterém se domluví, nebo za zákazníky, kteří se z nějakého důvodu nemohou dostavit na pobočku. Oddělení obchodu se úzce podílí společně s vedením na marketingové strategii společnosti¹⁰⁹.

Ve výrobě pracuje celkem 8 zaměstnanců, kteří tvoří 22 % zaměstnanců celé společnosti. Patří zde vedoucí výroby a sedm dělníků. Vedoucí výroby se podílí na celkové výrobě

¹⁰⁷ VEDENÍ. *Interview*.

¹⁰⁸ tamtéž.

¹⁰⁹ tamtéž.

jako dělníci, ale navíc kontroluje jejich práci, zjišťuje spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací, zajišťuje potřebné nástroje, dostává instrukce od vedení, plánuje výrobu, směny dělníků a rozděluje přiřazený rozpočet (více v podkapitole 2.6.3 Systémy). Náplní práce dělníků je především práce na stroji, kde vyrábí součástky pro následnou kompletaci okenních a dveřních ráků. Dále řezání, začišťování a zasklívání oken a dveří a následná kompletace¹¹⁰.

V oddělení montáže pracuje 10 zaměstnanců. Ti tvoří 28 % společnosti a podle počtu zaměstnanců se jedná o největší oddělení společnosti. V tomto oddělení pracuje vedoucí montáže a montážníci, kteří pracují v terénu. V sídle společnosti vyzvedávají materiál (okna, dveře), potřebné nářadí a potom jezdí na montáž k zákazníkům. Vedoucí montáže kontroluje své podřízené pracovníky, dostává instrukce od vedení, následně rozděluje práci mezi montážníky, pracuje společně s nimi na zakázkách, hodnotí jejich pracovní výkon a rozděluje přiřazený rozpočet (více v podkapitole 2.6.3 Systémy). Montážníci dostávají instrukce od vedoucího a podle toho potom odvádí pracovní výkon. Nejčastěji pracují na zakázkách, kde montují okna či dveře. Pokud společnost dostane od svých zákazníků reklamaci či stížnost, tak společně se servisními technikami jedou napravit chyby¹¹¹.

Společnost zaměstnává dvě účetní. Z toho jedna je hlavní účetní a druhá pomocná účetní. Společně tvoří 6 % pracovního kolektivu společnosti. Hlavní účetní zodpovídá za celé účetnictví společnosti, každý měsíc podává daňové přiznání k DPH a kontrolní hlášení k DPH. Dále vystavuje faktury velkým dodavatelům, realizuje platby odběratelům, účtuje o pokladně, o fakturách a o bankovních účtech společnosti. Zadáva práci pomocné účetní a zároveň její práci kontroluje. Pomocná účetní účtuje o mzdách zaměstnanců, o pokladně, bankovních účtech a fakturách, stejně jako hlavní účetní¹¹².

Poslední oddělení je úklid, kde je pouze jedna pracovnice, uklízečka. Ta se stará o čistotu v celé společnosti. Uklízí kanceláře, zasedací místnost, společné prostory pro zaměstnance, výrobní halu a toalety. Do práce chodí pravidelně každý den, vždy ráno a skončí, jakmile je vše uklizeno¹¹³.

¹¹⁰ VEDENÍ. *Interview*.

¹¹¹ tamtéž.

¹¹² tamtéž.

¹¹³ tamtéž.

2.6.3 Systémy

V této podkapitole bude popsán současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Společnost ABC s.r.o. používá k vedení databáze zaměstnanců a k vedení účetnictví ekonomický systém Pohoda. Pro komunikaci s odběrateli a dodavateli využívá především e-mailové komunikace. Mobilní komunikaci využívají především k domluvě se zaměstnanci¹¹⁴.

Zaměstnanci, kteří vykonávají práci v sídle společnosti, mají 8,5 hodinovou **pracovní dobu** od 7:00 do 15:30. Stejnou pracovní dobu mají zaměstnanci montáže. Pracovní doba obchodníků se liší dle otevírací doby poboček, ale většinou i oni mají 8,5 hodinovou pracovní dobu¹¹⁵.

Zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. vykonávají práci v sídle společnosti, na pobočkách a v terénu. Výrobní zaměstnanci pracují ve výrobní hale, kde jsou stroje, potřebné nářadí k výkonu práce a koupelna se záchody. V administrativní budově se nachází kanceláře vedení společnosti a účetní, dále kuchyňka, která je přístupná všem zaměstnancům, záchody, koupelna a jednací místnost. Pro všechny zaměstnance jsou přístupné počítače a mobilní telefony v administrativní budově. Servisní technici pracují jak ve výrobní hale, tak i v administrativní budově a v terénu. Obchodníci pracují na pobočkách, kde mají k dispozici počítače, telefony a další nezbytné vybavení pro výkon jejich práce. Montážníci pracují v terénu¹¹⁶.

Co se týče hodnocení a odměňování zaměstnanců, tak společnost ABC s.r.o. rozděluje pracovníky do 5 skupin. Své pracovníky hodnotí podle kvalitně odvedené práce, ale také podle prosperity celé společnosti. Struktura systému odměňování je ve společnosti rozdělena na peněžní nástroje a nepeněžní nástroje. Těmito nástroji je pevná mzda, pohyblivá složka mzdy a benefity. Mezi nepeněžní nástroje patří vzdělávání v oblasti modernizace výroby oken a dveří, školení u dodavatelů a v neposlední řadě školení bezpečnosti práce. Hlavním cílem tohoto systému je motivace pracovníků k lepším a vyšším výkonům na pracovišti¹¹⁷.

¹¹⁴ VEDENÍ. *Interview*.

¹¹⁵ *tamtéž*.

¹¹⁶ *tamtéž*.

¹¹⁷ *tamtéž*.

2.6.3.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti ABC s.r.o. probíhá formální i neformální hodnocení. Formální hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti jednou ročně, a to formou hodnotícího rozhovoru. Hodnotícího rozhovoru se vždy účastní všichni jednatelé a každý zaměstnanec zvlášť. Každý zaměstnanec odpovídá na otázky typu „*Jak se Vám líbí ve společnosti, popřípadě co byste změnil/a? Jak byste zhodnotil/a Vaši současnou pracovní pozici? Jste spokojen/á se mzdovým ohodnocením?*“. Hodnotící rozhovor probíhá i s vedoucími zaměstnanci, kteří jsou dotazováni na spokojenost s odvedenou prací svých podřízených, dále na hodnocení svých podřízených pracovníků, a nakonec jsou vedoucí zaměstnanci dotazováni na stejné otázky jako ostatní zaměstnanci. Po hodnotících rozhovorech analyzují všechny odpovědi a dle toho mění odměňování zaměstnanců. Z hodnotících rozhovorů pořizují písemné záznamy a evidují je v interním systému společnosti¹¹⁸.

Neformální hodnocení probíhá průběžně celý rok. Vedení společnosti kontroluje práci svých zaměstnanců a za dobře odvedenou práci své zaměstnance chválí a tím je motivují k další práci. Pokud zaměstnanec svou práci neodvádí dobře, tak se vedení snaží zjistit z jakého důvodu se tak děje¹¹⁹.

2.6.3.2 Systém odměňování zaměstnanců

Společnost ABC s.r.o., s.r.o. odměňuje pracovníky na základě rozdělení do skupin. První skupina jsou dělníci, druhá skupina jsou technickohospodářští pracovníci (THP), třetí skupina jsou pracovníci servisního oddělení, čtvrtá skupina jsou obchodníci a do páté skupiny se řadí uklízečka. Společnost neodměňuje zaměstnance na základě vnitřního mzdového předpisu. Výši mzdy, pracovní pozici a další důležité náležitosti jsou sjednány prostřednictvím pracovní smlouvy¹²⁰.

¹¹⁸ VEDENÍ. Interview.

¹¹⁹ tamtéž.

¹²⁰ tamtéž

První skupina – oddělení výroby a montáže

Do této skupiny se řadí pracovníci výroby a montážní pracovníci. Hlavní složkou je časová mzda. K pevné časové mzdě jsou přidány prémie pracovníkům. Navíc každý měsíc dostává vedoucí výroby rozpočet na daný měsíc a ten rozděluje mezi výrobní dělníky. Jejich mzda tedy obsahuje 85 % pevné složky mzdy a 15 % pohyblivé složky mzdy¹²¹.

Hlavními kritérii pro rozdělování rozpočtu je výkonnost, délka zaměstnání a nemocnost pracovníků ve výrobě. Kritérium výkonnosti má váhu 0,25, kritérium délky zaměstnání má váhu 0,5 a kritérium nemocnosti pracovníků má váhu 0,25. Mzdy výrobních dělníků se pohybují v rozpětí 20 000 Kč – 25 000 Kč¹²².

Montážní pracovníci jsou odměňováni podobně jako pracovníci výroby. Vedoucí montáže dostává též rozpočet na daný měsíc a ten rozděluje mezi montážníky. Kritéria pro rozdělování rozpočtu jsou stejná jako u pracovníků výroby. Nicméně váha jednotlivých kritérií je odlišná. Kritérium výkonnosti má váhu 0,6, kritérium délky zaměstnání má váhu 0,2 a kritérium nemocnosti má váhu 0,2. Mzdy montážních pracovníků se pohybují v rozmezí 22 000 Kč – 26 000 Kč¹²³.

Mzdy vedoucího výrobního a montážního oddělení se skládají z fixní mzdy, která tvoří 85 % mzdy a pohyblivé složky mzdy, která tvoří zbylých 15 %. Pohyblivou složkou mzdy se myslí podíl na výsledku hospodaření společnosti za daný měsíc. Ten se vypočítá podle vzorce, který obsahuje několik kritérií. Hlavními kritérii jsou nemocnost, výkonnost oddělení a délka zaměstnání. Kritérium nemocnosti má váhu 0,3, kritérium výkonnosti oddělení má váhu 0,3 a kritérium délky zaměstnání má váhu 0,4. Mzdy vedoucího výrobního a montážního oddělení se pohybují v rozmezí 25 000 – 28 000 Kč¹²⁴.

Druhá skupina – účetní

V této skupině jsou zařazení pracovníci účetního oddělení. Jejich mzda se skládá z fixní mzdy, která tvoří 85 % mzdy a pohyblivé složky mzdy, která tvoří zbylých 15 % mzdy. Pohyblivou složkou mzdy se myslí podíl na výsledku hospodaření společnosti za daný

¹²¹ VEDENÍ. *Interview*.

¹²² tamtéž.

¹²³ tamtéž.

¹²⁴ tamtéž.

měsíc. Ten se vypočítá podle vzorce, který obsahuje několik kritérií. Hlavními kritérii jsou délka zaměstnání, nemocnost pracovníků a výkonnost. Kritérium délky zaměstnání má váhu 0,4, kritérium nemocnosti pracovníků má váhu 0,1 a kritérium výkonnosti má váhu 0,5. Mzda pomocné účetní se pohybuje v rozpětí 20 000 Kč – 24 000 Kč a mzda hlavní účetní se pohybuje v rozpětí 23 000 Kč – 27 000 Kč¹²⁵.

Třetí skupina – servis

Zaměstnanci servisního oddělení jsou téměř ze 100 % závislí na společnosti. Jejich mzda se skládá pouze z podílu na výsledku hospodaření společnosti za daný měsíc, je tedy ze 100 % pohyblivá. Podíl na výsledku hospodaření se vypočítá též podle vzorce, jako u ostatních zaměstnanců. Hlavními kritérii pro výpočet podílu na výsledku hospodaření jsou výkonnost a délka zaměstnání. Kritérium výkonnosti má váhu 0,8 a kritérium délky zaměstnání má váhu 0,20. Servisní oddělení je nejnovější oddělení ve společnosti, bylo založeno v roce 2016. Mzdy servisních techniků se obvykle pohybují v rozmezí 25 000 Kč – 28 000 Kč¹²⁶.

Čtvrtá skupina – obchodníci

Společnost ABC s.r.o., s.r.o. má celkem 8 poboček. Z toho 4 pobočky jsou závislé na společnosti a zbylé 4 pobočky jsou samostatné, mají vlastní identifikační číslo a vlastní mzdové ohodnocení dle manažera pobočky. První polovina poboček je odměňována na základě výsledku hospodaření pobočky a výsledku hospodaření společnosti. Jejich mzda se tedy skládá z 50 % podle výsledku hospodaření pobočky za daný měsíc a 50 % výsledku hospodaření společnosti. O rozdělení výsledku hospodaření dané pobočky rozhoduje obchodní ředitel a není to v pravomocích vedení společnosti. Podíl na výsledku hospodaření společnosti se určuje podle vzorce, který obsahuje několik kritérií. Hlavními kritérii jsou výkonnost, počet domluvených a uskutečněných zakázek a délka zaměstnání. Kritérium výkonnosti má váhu 0,5, kritérium počtu domluvených a uskutečněných zakázek má váhu 0,2 a kritérium délky zaměstnání má váhu 0,3. Mzdy obchodníků/obchodnice včetně podílu na výsledku hospodaření pobočky se pohybují

¹²⁵ VEDENÍ. Interview.

¹²⁶ tamtéž.

v rozmezí 23 000 Kč – 26 000 Kč. Mzda obchodního ředitele včetně podílu na výsledku hospodaření pobočky se pohybuje v rozmezí 30 000 Kč – 35 000 Kč¹²⁷.

Pátá skupina – uklízečka

Do páté skupiny se řadí pouze uklízečka. Její mzda se skládá z pevné časové mzdy a pohybuje se v rozmezí 12 000 Kč – 14 000 Kč¹²⁸.

V tabulce číslo 5 jsou zobrazeny průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda podle pracovních pozic.¹²⁹

| Pracovní pozice | Mzda v Kč |
|------------------------|------------------|
| uklízečka | 12 000 - 14 000 |
| výrobní dělník | 20 000 - 25 000 |
| vedoucí výroby | 25 000 - 28 000 |
| montážník | 20 000 - 25 000 |
| vedoucí montáže | 25 000 - 28 000 |
| pomocná účetní | 20 000 - 24 000 |
| hlavní účetní | 23 000 - 27 000 |
| servisní technik | 25 000 - 28 000 |
| obchodník/obchodnice | 23 000 - 26 000 |
| obchodní ředitel | 30 000 - 35 000 |

Ostatní odměny

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na stravování, a to buď formou stravenek, nebo stravování ve společnosti. Dále před Vánoci všichni zaměstnanci dostávají tzv. vánoční prémie (13. plat) a vedení společnosti pořádá pro zaměstnance Vánoční večírek. Navíc během roku pořádá vedení společnosti několik společenských

¹²⁷ VEDENÍ. Interview.

¹²⁸ tamtéž.

¹²⁹ ÚČETNÍ. Interview.

či sportovních akcí pro zaměstnance. A jako poslední benefit poskytují zaměstnancům slevy na své vlastní výrobky. Tudíž si zaměstnanci mohou okna či dveře zakoupit přímo u zaměstnavatele s výraznou slevou¹³⁰.

2.6.4 Styl práce vedení

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Jednatelé mají se všemi zaměstnanci přátelský vztah. Každý jednatel má na starosti určité oddělení. První jednatel se každé ráno schází se servisním technikem, mistrem výroby a vedoucím montážního oddělení. Při ranní poradě zjistí, jakou práci mají na ten den naplánovanou, popřípadě jim zadá nové zakázky. Druhý jednatel se schází s hlavní účetní a probere s ní případné problémy a řešení těchto problémů. Například pokud dodavatel nezaplatil v době splatnosti fakturu. Třetí jednatel má poradu s obchodním ředitelem, kde s ním diskutuje o situaci na pobočkách a o dalším vývoji. Jedenkrát týdně objíždí všechny pobočky a kontroluje jejich výkonnost nebo odbornost pracovníků poboček. Pracovníci druhé linie zadávají práci svým podřízeným ve třetí linii. Jednatelé pravidelně objíždí zakázky a kontrolují práci zaměstnanců v terénu. Vždy když se objeví problém při montáži, tak jeden z jednatelů se jede na místo zakázky podívat a ten problém ihned vyřešit¹³¹.

2.6.5 Spolupracovníci

Ve společnosti je převážná většina pracovníků mužského pohlaví, jelikož se jedná o výrobní společnost. Ženy tvoří pouze 19 % pracovního kolektivu, kdežto muži 81 %. Na pozici účetní pracují dvě ženy, které tvoří 5 % pracovního kolektivu. Další dvě ženy pracují na pozici výrobní dělnice, a tvoří stejně jako účetní 5 % pracovního kolektivu. Na pozici obchodnice a uklízečky pracují další dvě ženy. A poslední žena ve společnosti je jednatelka.

Největší věkové zastoupení mají zaměstnanci od 40 až 49 let, kteří tvoří 42 % pracovního kolektivu. Oproti tomu nejmenší věkové zastoupení mají zaměstnanci, kteří mají

¹³⁰ VEDENÍ. Interview.

¹³¹ tamtéž.

60 a více let. Tito zaměstnanci tvoří pouze 5 % pracovního kolektivu. Zaměstnanci, kteří spadají do věkové kategorie 30 až 39 let tvoří 36 % pracovního kolektivu a zaměstnanci, kteří spadají do věkové kategorie 50 až 59 let tvoří 17 % pracovního kolektivu. Pro společnost pracují zaměstnanci, kteří mají 30 let a více. Průměrný věk zaměstnanců je 43,47 let.

Ve společnosti ABC s.r.o. pracuje 53 % zaměstnanců 10 a více let. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 rok – 5 let, tvoří 28 % pracovního kolektivu. Pouze 8 % zaměstnanců pracuje pro společnost 5 – 10 let. Pro společnost pracuje 11 % zaměstnanců méně než 1 rok.

Největší počet zaměstnanců pracuje na pozicích montážník, dále obchodník/obchodnice a výrobní dělník/dělnice.

Celkem 17 % zaměstnanců dosáhlo magisterského vzdělání, 3 % dosáhly bakalářské vzdělání, 30 % dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, 47 % zaměstnanců vystudovalo odborné učiliště a 3 % dosáhly základního vzdělání.

Co se týče počtu dětí, tak největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou rodiči dvou dětí. Tato skupina zaměstnanců tvoří 67 % pracovního kolektivu. Zaměstnanci, kteří mají jedno dítě, tvoří 25 % pracovního kolektivu a zaměstnanci, kteří mají 3 děti, tvoří pouze 8 % pracovního kolektivu.

2.6.5.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Informace ohledně vývoje počtu zaměstnanců zaznamenává účetní v programu Pohoda a v bakalářské práci bude srovnán vývoj počtu zaměstnanců za období 2012 – 2016¹³².

V roce 2012 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 43 zaměstnanců, z toho 11 žen a 32 mužů.

V roce 2013 se počet zaměstnanců radikálně snížil o 23 %, a to na 35 zaměstnanců celkem, z toho 7 žen a 28 mužů.

V roce 2014 a 2015 společnost zaměstnávala stejný počet mužů i žen jako v roce 2013.

¹³² ÚČETNÍ. Interview.

V roce 2016 společnost zaměstnala jednoho nového zaměstnance a tím se počet zaměstnanců zvýšil na 36.

2.6.5.2 Fluktuace zaměstnanců

Dalo by se říct, že největší pokles nastal v roce 2013, kdy společnost ukončila pracovní poměr s 8 zaměstnanci. Jednalo se o nedobrovolnou fluktuaci, protože pracovní poměr byl ukončen ze strany zaměstnavatele. Pokles byl zapříčiněn zrušením dvou poboček.

Míru fluktuace vyjadřuje podíl počtu zaměstnanců, kteří opustili zaměstnání za dané období a průměrný počet zaměstnanců za dané období. Výsledek je vyjádřen v procentech.

Doporučená míra fluktuace je 5 – 7 %, avšak v České republice se míra fluktuace pohybuje na úrovni 15 %¹³³. Ve společnosti ABC s.r.o. byla míra fluktuace v roce 2012 nulová, tedy nedosahovala doporučených hodnot. V roce 2013 dosáhla míra fluktuace až 23 %, čímž přesáhla míru fluktuace v celé České republice, a to až o 8 %. V dalších letech 2014, 2015 a 2016 dosahovala míra fluktuace nulových hodnot.

Tabulka 6: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2016 (zpracováno dle Pohoda).¹³⁴

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Počet zaměstnanců | 43 | 35 | 35 | 35 | 36 |
| Ztráta zaměstnanců – muži | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| Ztráta zaměstnanců – ženy | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| Míra fluktuace | 0 % | 23 % | 0 % | 0 % | 0 % |

¹³³ PERSONALISTA.COM, Odborníci: Spokojení a motivovaní zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci. [online].

¹³⁴ ABC S.R.O. Účetní program Pohoda.

2.6.5.3 Nemocnost

Informace ohledně nemocnosti zaměstnanců zaznamenává účetní v programu Pohoda a v bakalářské práci bude srovnána nemocnost za období 2012 – 2016¹³⁵.

V kalendářním roce od 1. ledna 2012 do 31. prosince 2012 bylo odpracováno celkem 76 490 hodin, z toho bylo celkem 16 zaměstnanců nemocných. Dohromady to bylo 3 192 hodin, z toho 696 hodin placených společnostmi. Tedy 21,8 % nemocnosti musela zaplatit společnost. Ve sledovaném období 2012 byl jeden zaměstnanec vážně nemocný a byl na pracovní neschopnosti od 27. srpna až do konce roku.

V období od 1. ledna 2013 do 31. prosince 2013 bylo odpracováno celkem 74 290 hodin, z toho bylo opět 16 zaměstnanců nemocných, jako v roce 2012. Dohromady to bylo 5 384 hodin, z toho 1 096 hodin bylo placených společnostmi. Tedy 20,36 % musela zaplatit společnost.

V následujícím kalendářním roce od 1. ledna 2014 do 31. prosince 2014 bylo odpracováno celkem 60 420 hodin, z toho bylo celkem 18 zaměstnanců nemocných. Dohromady to bylo 6 256 hodin, z toho 782 hodin placených společnostmi. Z toho vyplývá, že společnost musela zaplatit 12,5 % hodin. V tomto roce byli vážně nemocní dva zaměstnanci, z toho první byl na pracovní neschopnosti od začátku roku 2014 do června a druhý byl na pracovní neschopnosti od 9. srpna do prosince 2014.

V období od 1. ledna 2015 do 31. prosince 2015 bylo odpracováno celkem 55 320 hodin, z toho bylo 28 zaměstnanců nemocných. Dohromady to bylo 7 584 hodin, z toho 1 040 hodin zaplacených společnostmi. Tedy 13,73 % nemocnosti zaplatila organizace. V tomto roce byli dva zaměstnanci vážně nemocní a nebyli schopni vykonávat práci téměř celé sledované období 2015. První zaměstnanec byl na pracovní neschopnosti již od 1. listopadu 2014 a v kalendářním roce 2015 se vrátil na svou pracovní pozici až v měsíci říjnu. Druhý zaměstnanec byl na pracovní neschopnosti od 27. května 2015 a na svou pracovní pozici se vrátil začátkem října. Ve sledovaném období 2015 bylo nejvíce zaměstnanců nemocných.

V posledním sledovaném období od 1. ledna 2016 do 31. prosince 2016 bylo odpracováno celkem 60 830 hodin, z toho bylo 20 zaměstnanců pracovně neschopných.

¹³⁵ ÚČETNÍ. *Interview*.

Dohromady to bylo 3368 hodin, z toho 840 placených společností. Z toho vyplývá, že společnost musela zaplatit 24,94 % hodin. V tomto sledovaném období nebyl žádný zaměstnanec delší dobu na pracovní neschopnosti.

Tabulka 7: Nemocnost zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2016 (zpracováno dle Pohoda).¹³⁶

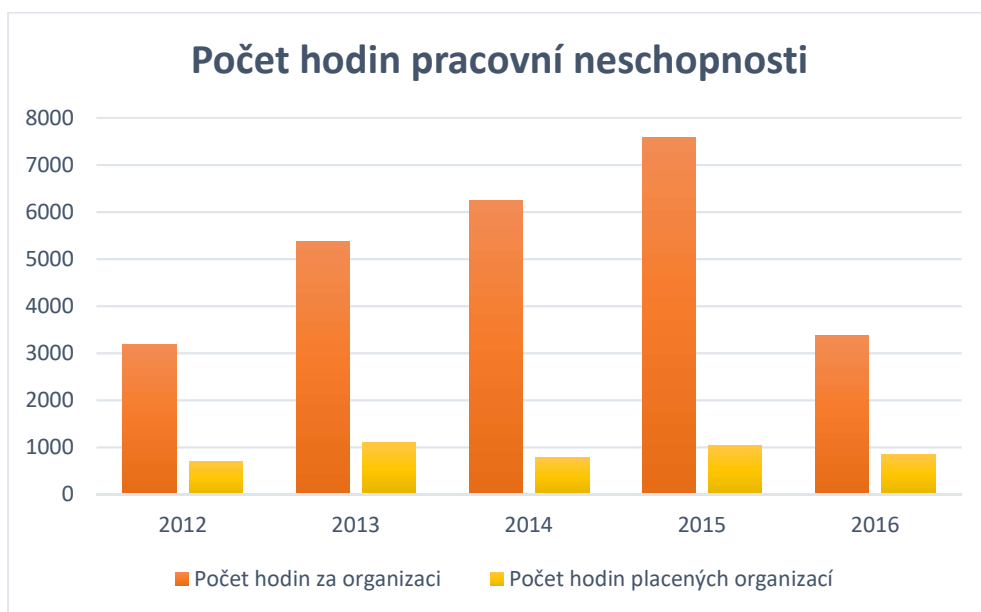
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Počet zaměstnanců | 16 | 16 | 18 | 28 | 20 |
| Počet hodin za organizaci | 3192 | 5384 | 6256 | 7584 | 3368 |
| Počet hodin placených organizací | 696 | 1096 | 782 | 1040 | 840 |
| Nemocnost v procentech | 4,17 % | 7,25 % | 10,35 % | 13,71 % | 5,53 % |
| Nemocnost očištěná o dlouhodobou nemocnost | - | - | 7,40 % | 7,53 % | - |

Celkově za všechna sledovaná období bylo nejvíce nemocných zaměstnanců v roce 2015 a v tomto období společnost zaplatila 1 040 hodin z celkového počtu hodin pracovní neschopnosti zaměstnanců. Nejvíce hodin placených organizací však bylo v roce 2013, kdy to bylo až 1 096 hodin. Nejméně placených hodin organizací bylo v roce 2012. Avšak v procentuálním poměru počtu hodin za organizaci a počtu hodin placených organizací bylo placeno společností nejvíce v roce 2016, a to 24,94 % hodin. Na druhé straně nejméně placených hodin společností vyjádřených v procentech bylo v roce 2014, a to 12,5 % hodin.

Největší nemocnosti bylo dosaženo v roce 2015 a to až 13,71 %. Bylo to způsobeno vážnou nemocí dvou zaměstnanců, kteří nebyli schopni vykonávat práci téměř celý rok 2015. Naopak nejnižší nemocnosti bylo dosaženo v prvním sledovaném roce

¹³⁶ ÚČETNÍ. Interview.

2012 a to 4,17 %. Pro rok 2014 a 2015, kdy byli dlouhodobě nemocní 3 zaměstnanci, je přidána nemocnost očištěná o dlouhodobou nemocnost. V roce 2014 nemocnost zaměstnanců očištěná o dlouhodobou nemocnost dosahovala hodnoty 7,4 % a v roce 2015 7,53 %.



Graf 5: Počet hodin pracovní neschopnosti (Zpracováno dle Pohoda).¹³⁷

Dle zjištěných údajů z českého statistického úřadu z roku 2017 lze porovnat nemocnost ve společnosti s nemocností v celé České republice, v kraji a podle CZ-NACE kódů.

V tabulce 8 je zobrazena dočasná pracovní neschopnost v České republice, ve Zlínském kraji a podle CZ-NACE za období 2012 – 2016. Největší rostoucí efekt lze vidět ve Zlínském kraji, kdy se v roce 2016 zvýšila dočasná pracovní neschopnost o 1,36 % proti první sledovanému roku 2012. Dočasná pracovní neschopnost sledovaná v České republice a podle CZ-NACE má také rostoucí efekt.

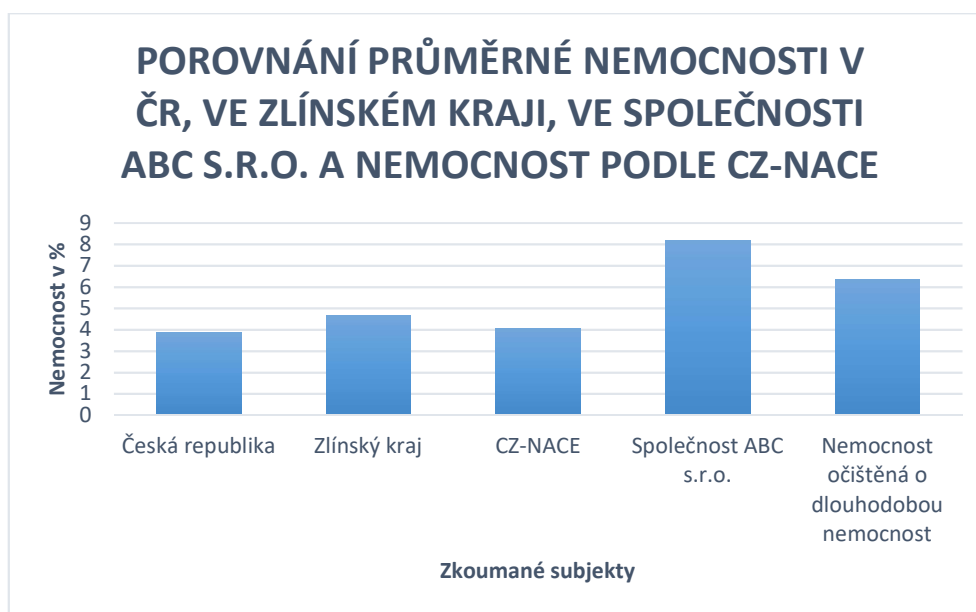
Průměrná dočasná pracovní neschopnost je v České republice 3,86 %, ve Zlínském kraji 4,66 % a podle CZ-NACE 4,08 %. Avšak průměrná dočasná pracovní neschopnost ve zkoumané společnosti dosahuje 8,2 %.

¹³⁷ ÚČETNÍ. Interview.

Tabulka 8: Srovnání pracovní neschopnosti v České republice, ve Zlínském kraji a dle CZ-NACE.¹³⁸

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Česká republika | 3,45 | 3,62 | 3,7 | 4,1 | 4,45 |
| Zlínský kraj | 4,11 | 4,41 | 4,4 | 4,9 | 5,47 |
| CZ-NACE | 3,69 | 4 | 3,7 | 4,21 | 4,8 |

Z grafu je patrné, že průměrná nemocnost ve společnosti ABC s.r.o. značně převyšuje nemocnost v ČR, ve Zlínském kraji i nemocnost podle CZ-NACE. Průměrná nemocnost ve zkoumané společnosti je o 4,3 % vyšší než průměrná nemocnost v České republice, dále je vyšší o 3,5 % než průměrná nemocnost ve Zlínském kraji a také je vyšší než průměrná nemocnost podle CZ-NACE o 4,12 %. I když průměrná nemocnost očištěná o dlouhodobou nemocnost dosahuje nižších hodnot než celková nemocnost, stále značně převyšuje průměrnou nemocnost v České republice, ve Zlínském kraji i nemocnost podle CZ-NACE.



Graf 6: Porovnání průměrné nemocnosti v ČR, ve Zlínském kraji, ve zkoumané společnosti a nemocnost podle CZ-NACE (Zpracováno dle¹³⁹).

¹³⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – za 1. pol. 2017. [online].

¹³⁹ tamtéž.

2.6.5.4 Produktivita práce

Produktivita práce z tržeb vyjadřuje rozdíl mezi tržbami za zboží a vlastní výroby a počtem pracovníků¹⁴⁰.

Mzdová produktivita vyjadřuje podíl mezi tržbami za zboží a vlastní výroby a mzdovými náklady. Udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů¹⁴¹.

V tabulce 9 je porovnávána produktivita práce a mzdová produktivita ve zkoumané společnosti se společností EXPOWIN spol. s r.o. (více v kapitole 2.9 Porterova analýza pěti konkurenčních sil). V roce 2012 dosahovala produktivita práce ve společnosti EXPOWIN spol. s r.o. podobných hodnot jako produktivita práce zkoumané společnosti. Avšak v roce 2013 se produktivita práce zkoumané společnosti výrazně snížila proti produktivitě práce společnosti EXPOWIN spol. s r.o. V následujících letech byla produktivita práce ve společnosti ABC s.r.o. nižší než produktivita práce ve společnosti EXPOWIN spol. s r.o. Největší rozdíl byl v roce 2016, kdy produktivita práce zkoumané společnosti byla **nižší** o 55 % (o 920 533 Kč) než produktivita práce společnosti EXPOWIN spol. s r.o. Nutno podotknout, že společnost EXPOWIN spol. s r.o. v roce 2016 zaměstnávala 22 zaměstnanců, kdežto zkoumaná společnost zaměstnávala 36 zaměstnanců. Tedy z tohoto hlediska je na tom mnohem lépe konkurenční společnost než společnost zkoumaná. Co se týče mzdové produktivity, je na tom konkurenční společnost EXPOWIN spol. s r.o. opět lépe než zkoumaná společnost. Společnost ABC s.r.o. dosahovala ve sledovaných obdobích mzdové produktivity kolem 4 – 5 Kč. Kdežto konkurenční společnost dosahovala mzdové produktivity 7 – 11 Kč.

¹⁴⁰ KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza*, s. 35.

¹⁴¹ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*, s. 134.

Tabulka 9: Porovnání produktivity práce a mzdové produktivity práce společnosti ABC s.r.o. se společností EXPOWIN s.r.o. (Zpracováno dle ¹⁴² a dle ¹⁴³).

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Produktivita práce společnosti ABC s.r.o. v Kč | 2 810 674 | 2 151 629 | 2 214 914 | 1 933 514 | 1 684 694 |
| Produktivita práce společnosti EXPOWIN spol. s r.o. v Kč | 2 681 750 | 2 859 333 | 1 535 640 | 1 953 840 | 2 605 227 |
| Mzdová produktivita společnosti ABC s.r.o. v Kč | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Mzdová produktivita společnosti EXPOWIN spol. s r.o. v Kč | 10 | 11 | 7 | 8 | 8 |

2.6.6 Schopnosti

Ve společnosti každoročně probíhají školení, které jsou uvedeny v zákoně, ale také školení, které nejsou povinné. Mezi zákonné školení patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení řidičů. Dále probíhají školení obchodních dovedností, školení měkkých dovedností, školení kování MACO, školení Fenestra (dodavatel skla) a školení u dodavatele rámu. Některá školení probíhají přímo v sídle společnosti a některá u dodavatelů. Společnost je držitelem velkého množství certifikátů, díky kterým mají zákazníci zaručenou bezzávadnost výrobků. Dále jsou to certifikáty vchodových dveří S 800, S 9000, MB 70 ST, MB 70 HI a MB 86, dále certifikáty na okna a balkónové dveře S 8000, S 9000, MB 70 ST, MB 70 HI a MB 86, a v neposlední řadě certifikát na zdvižně

¹⁴² VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. [online].

¹⁴³ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti EXPOWIN spol. s r.o. [online].

posuvné dveře MB 77. Do schopností také patří vzdělání a praxe zaměstnanců, které jsou analyzovány v podkapitole 2.6.5 Spolupracovníci.

2.6.7 Sdílené hodnoty

Hlavní vizí společnosti je kvalita výrobků, spolehlivost, dobře odvedená práce a spokojenost zaměstnanců. To je důležité pro jméno společnosti a pro budoucí zakázky. Jednatelé pořádají pro zaměstnance několikrát ročně společenské akce. Mezi nejoblíbenější patří Vánoční večírek a další team-buildingové akce.

2.6.8 Shrnutí analýzy 7S

V podkapitole Shrnutí analýzy 7S jsou vypsány silné a slabé stránky zkoumané společnosti, které vychází z dat získaných analýzou 7S.

Tabulka 10: Shrnutí analýzy 7S (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| Dlouholetá rodinná tradice | Vyšší nemocnost |
| Pracovní prostředí | Nižší produktivita práce než u konkurence |
| Systém odměňování (účast na výsledku hospodaření) | Absence vnitřního předpisu |
| Systém hodnocení pracovního výkonu (hodnotící pohovor) | |
| Přehledná organizační struktura | |
| Strategie společnosti | |
| Stabilní produktivita práce | |
| Vyvážené rozložení zaměstnanců v rámci pracovních pozic | |
| Věk zaměstnanců (většina zaměstnanců v produktivním věku) | |
| Délka zaměstnání (více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti 10 a více let) | |
| Stabilní pracovní doba | |
| Stálý počet zaměstnanců | |
| Velké množství certifikátů | |
| Pozáruční servis | |
| Kvalitně odvedená práce | |
| Individuální přístup ke každé zakázce | |
| Automatizovaná výroba | |
| Pečlivá montáž | |
| Společenské akce, team-buildingy | |
| Demokratický styl řízení | |
| Vzdělání a odbornost zaměstnanců | |
| Pravidelné školení | |
| 13. plat | |
| Zaměstnanecké slevy | |
| Pečlivý výběr zaměstnanců | |

2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti ABC s.r.o. od 3. ledna 2018 do 18. ledna 2018. Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům v papírové podobě. Zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili a vrátili, bylo 36, což odpovídá 100 % rozdaných dotazníků. Samotný dotazník je přílohou č. 2. a jeho vyhodnocení, včetně grafického zpracování, je přílohou č. 3.

2.7.1 Dotazníkové šetření

Dotazník obsahuje 33 otázek a je rozdělen do okruhů otázek, které na sebe logicky navazují. V dotazníku se vyskytují jak uzavřené otázky, tak i 2 otevřené otázky a 1 otázka, která má zaškrtačací formu. U uzavřených otázek je možnost uvést důvod odpovědi. Jako první jsou zjišťovány základní informace, jako je pohlaví respondenta, věk, dojíždění, počet vyživovaných dětí, dosažené vzdělání, délka zaměstnání a pracovní pozice. Druhý okruh otázek je zaměřen na současný systém odměňování ve společnosti. Objevují se zde otázky, které zjišťují spokojenost se současným systémem odměňování, srozumitelnost a spravedlivost systému a přivítání změn v současném systému odměňování. Další okruh otázek je zaměřen na otázky ohledně mzdy. Konkrétně na spokojenost s výší mzdy vzhledem k odvedenému pracovnímu výkonu a na poměr pevné složky mzdy k pohyblivé složce mzdy. Čtvrtý okruh otázek je zaměřen na práci zaměstnanců a s tím související prémie a benefity. V tomto okruhu je zjišťována spokojenost zaměstnanců se současnými benefity, s náplní práce a největší motivace k pracovnímu výkonu. Pátý okruh obsahuje otázky, které se zabývají náročností práce, vztahy na pracovišti a vztahy s vedením společnosti. Šestý okruh otázek je zaměřen na současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. Vyskytují se zde otázky zaměřené na spokojenost s hodnocením, změny v současném hodnocení, frekvence hodnocení, hodnocení ve mzdě a možnost oslovení vedení s připomínkami a návrhy. Poslední okruh otázek dotazníku se zaměřuje na pracovní prostředí ve společnosti.

2.7.2 Vyhodnocení dotazníků

První okruh otázek – základní informace

Na dotazník odpovídalo 19 % žen a 81 % mužů. Věkové rozpětí respondentů se pohybuje mezi 30 až 69 lety. Nejvíce respondentů patří do věkové kategorie 40 – 49 let, a to 42 %. Do věkové kategorie 30 – 39 let spadá 36 % respondentů. Téměř polovina respondentů dojíždí do práce maximálně 10 kilometrů. 31 % respondentů dojíždí do práce maximálně 5 kilometrů. Tedy 78 % respondentů má bydliště blízko sídla společnosti.

Co se dětí týče, tak má 44 % respondentů 2 vyživované děti. Pouze 3 % z respondentů mají 3 děti a 0 % má 4 a více dětí. Ve vzdělání převažuje středoškolské s výučním listem. Zmíněné vzdělání má vystudované 47 % respondentů. Žádný z respondentů nemá vyšší odborné vzdělání. 53 % respondentů pracuje pro společnost 10 let a více, což je pozitivní zpráva a tím se potvrzuje rodinný charakter společnosti.

Druhý okruh otázek – současný systém odměňování

Se současným systémem odměňování je spokojeno 64 % a nespokojeno 36 % respondentů. Mezi respondenty, kteří odpovídali na otázku ohledně spokojenosti se současným systémem odměňování „Ne“ nebo „Spíše ne“, se objevili především zaměstnanci na pracovních pozicích **montážník** a **výrobní dělník/dělnice**. Pro méně než polovinu (45 %) je současný systém odměňování srozumitelný. Srozumitelný je především pro zaměstnance **výroby** a **montáže**, kteří jsou odměňováni z 85 % pevnou časovou mzdou, a jejich mzda neobsahuje podíl na výsledku hospodaření. Pro 66 % respondentů je současný systém odměňování spravedlivý. Avšak pro zbylých 34 % je nespravedlivý. Současný systém odměňování je nespravedlivý především pro zaměstnance na pracovních pozicích **montážník** a **obchodník/obchodnice**. Více než polovina (64 %) respondentů by nepřivítala změny v současném odměňovacím systému. Avšak 36 % respondentů by rádo přivítalo změny v současném odměňovacím systému. Mezi zaměstnanci, kteří by rádi přivítali změny, se objevili především zaměstnanci na pracovních pozicích **montážník** a **výrobní dělník/dělnice**.

Třetí okruh otázek – mzda

55 % respondentů je spokojeno s výší jejich mzdy. Zbýlých 45 % není spokojeno s výší jejich mzdy. Nespokojení s výší mzdy jsou zaměstnanci na pracovních pozicích **montážník a výrobní dělník/dělnice**. 73 % respondentů se domnívá, že jejich mzda neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Na tuto otázku odpověděli záporně zaměstnanci, kteří jsou na pracovních pozicích **montážník, výrobní dělník/dělnice, uklízečka, servisní technik, obchodník/obchodnice a pomocná účetní**. Na otázku *Chtěl/a byste větší pohyblivou složku mzdy než pevnou složku mzdy?* odpovědělo 75 % respondentů „Spíše ne“ nebo „Ne“ a jednalo se o zaměstnance téměř na všech pracovních pozicích kromě jednatelů.

Čtvrtý okruh otázek – spokojenost s prací, motivace, prémie, benefity

67 % respondentů je spokojených s náplní práce a zbýlých 33 % respondentů odpovědělo, že s náplní práce nejsou spokojeni. Zaměstnanci na pracovních pozicích **výrobní dělník/dělnice, montážník a uklízečka** nejsou spokojeni s náplní práce.

Co se týče největší motivace zaměstnanců, tak z výsledků dotazníků vyšlo najevo, že mzda motivuje 100 % respondentů k pracovnímu výkonu, dále benefity motivují 70 % respondentů, prémie motivují 100 % respondentů a náplň práce motivuje 70 % respondentů k pracovnímu výkonu. Pracovní kolektiv motivuje více než polovinu respondentů k pracovnímu výkonu a pouze 28 % respondentů považuje současné benefity a prémie za dostatečně motivující. Pochvala od nadřízeného motivuje 100 % respondentů k pracovnímu výkonu. Většina respondentů by uvítala nové benefity v podobě poukázek, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na dopravu a příspěvku na děti.

Pátý okruh otázek – náročnost práce, vztahy na pracovišti a vztahy s vedením

Pro 72 % respondentů je práce fyzicky náročná a jedná se o zaměstnance na pracovních pozicích **montážník, výrobní dělník/dělnice, servisní technik, obchodník/obchodnice a uklízečka**. 28 % respondentů uvedlo, že pro ně práce není fyzicky náročná. Pro 28 % respondentů je práce psychicky náročná a pro 72 % respondentů není práce psychicky náročná. Psychicky náročná je práce především pro zaměstnance na **účetním a montážním oddělení**. 72 % respondentů nepocítuje při práci stres. Zbýlých 28 % pocítuje při práci stres. Stres při práci pocítují zaměstnanci na pracovních pozicích

účetní, pomocná účetní a obchodník/obchodnice. 84 % respondentů je spokojeno se vztahy na pracovišti a 16 % respondentů není spokojeno se vztahy na pracovišti. Nespokojení jsou zaměstnanci z řad **výrobních dělníků/dělnic a uklízečka.** Pouze 6 % respondentů nezáleží na tom, v jakém prostředí pracují. Tuto odpověď uvedla zaměstnankyně **úklidu a pomocná účetní.** 94 % respondentům záleží na tom, v jakém prostředí pracují. 64 % respondentů je spokojených s vedením společnosti. Zbýlých 36 % respondentů není spokojených s vedením společnosti. Nespokojení jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozicích **obchodník/obchodnice, uklízečka a výrobní dělník/dělnice.** 80 % respondentů je spokojených se vztahy s vedoucími pracovníky. Zbýlých 20 % uvedlo, že nejsou spokojeni se vztahy s vedoucími pracovníky. Nespokojení se vztahy s vedoucími pracovníky jsou zaměstnanci na pozicích **výrobní dělník/dělnice, uklízečka a obchodník/obchodnice.**

Šestý okruh otázek – současný systém hodnocení zaměstnanců

20 % respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a „Ano“ na otázku, zda dostávají od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům jejich práce. Tito respondenti pracují v **servisním a účetním oddělení.** 80 % respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu od vedoucího nedostávají. 72 % respondentů uvedlo, že je hodnoceno jednou za půl roku. Zbýlých 28 % respondentů uvedlo, že je hodnoceno každý měsíc. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou hodnoceni každý měsíc, pracují na pozicích **servisní technik a obchodník/obchodnice.** Většina respondentů uvedla v dotazníku, že je hodnotí jednatelé, a to na základě rozhovoru se zaměstnanci (hodnotícího rozhovoru). Méně než polovina respondentů (45 %) je spokojena se stávajícím systémem hodnocení. Jedná se o zaměstnance na pracovních pozicích **výrobní dělník/dělnice, účetní, pomocná účetní a montážník.** Podle 64 % respondentů se hodnocení odráží v jejich mzdě. 36 % respondentů uvedlo, že hodnocení se jim ve mzdě neodráží. Zaměstnanci, kterým se neodráží hodnocení ve mzdě, pracují na pozicích **výrobní dělník/dělnice, montážník a uklízečka.** 70 % respondentů odpovědělo „Ano“ a „Spíše ano“ na otázku, zda mají možnost oslovit vedení s návrhy nebo připomínkami. Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci, kteří pracují na všech pracovních pozicích ve společnosti.

Sedmý okruh otázek – pracovní prostředí

Na otázku, zda mají zaměstnanci při práci dostupné všechny nástroje, které jsou nezbytné pro výkon práce, odpovědělo 92 % kladně, tedy mají k dispozici potřebné nástroje. Pouze 8 % respondentů odpovědělo záporně, a to jsou zaměstnanci, kteří pracují na pracovních pozicích **uklízečka** a **výrobní dělník/dělnice**. 100 % respondentů je spokojených s pracovním prostředím.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že nespokojení jsou především zaměstnanci na pracovních pozicích montážník, výrobní dělník/dělnice, obchodník/obchodnice a uklízečka.

Někteří z řad **montážníků** jsou nespokojení se současným systémem odměňování, se spravedlností tohoto systému, s výší jejich mzdy a s náplní práce. Práce je pro ně psychicky i fyzicky náročná a domnívají se, že se jim neodráží hodnocení ve mzdě. Naopak spokojení jsou se srozumitelností současného systému odměňování, avšak rádi by uvítali změny v současném systému odměňování.

Zaměstnanci na pozici **výrobní dělník/dělnice** jsou nespokojení se současným systémem odměňování, s výší jejich mzdy a s náplní práce. Práce je pro ně fyzicky náročná, dále nejsou spokojení se vztahy na pracovišti a se vztahy s vedoucími pracovníky, s vedením a nemají k dispozici všechny potřebné nástroje. Na druhé straně jsou spokojení se systémem hodnocení, ale domnívají se, že se jim neodráží ve mzdě.

Zaměstnankyně na pozici **uklízečky** uvedla, že je nespokojená s výší mzdy v poměru k odvedenému pracovnímu výkonu a s náplní její práce. Práce je pro ni fyzicky náročná, není spokojená se vztahy na pracovišti, se vztahy s vedením a celkově je nespokojená s vedením společnosti. Domnívá se, že se jí hodnocení neodráží ve mzdě, a ne vždy má k dispozici všechny potřebné nástroje pro výkon její práce.

Pro některé zaměstnance, kteří pracují na pracovních pozicích **obchodník/obchodnice** je současný systém odměňování nespravedlivý, přestože jsou s ním spokojení. Obchodníci/obchodnice se domnívají, že jejich mzda neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu, dále jsou nespokojení s vedením společnosti a se vztahy na pracovišti. Práce je pro ně fyzicky náročná.

Zaměstnanci **servisního oddělení** se domnívají, že jejich mzda neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu. Pro servisní techniky je práce fyzicky náročná, jsou hodnoceni každý měsíc a dostávají zpětnou vazbu od vedení společnosti.

Pomocná účetní se domnívá, že její mzda neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu a nezáleží jí na vztazích na pracovišti. Nicméně dostává zpětnou vazbu k výsledkům její práce a je spokojená se stávajícím systémem hodnocení. Uvedla, že práce je pro ni psychicky náročná a při práci pociťuje stres. **Hlavní účetní** je spokojená se stávajícím systémem hodnocení i odměňování, se vztahy na pracovišti, se vztahy s vedením a celkově s vedením společnosti je spokojená. Ovšem práce je pro ni psychicky náročná a při pracovním výkonu pociťuje stres.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo i **vedení společnosti**, protože se řadí mezi zaměstnance společnosti. Jednatelé odpověděli na všechny otázky kladnými odpověďmi. Bohužel na místo pro uvedení důvodu své odpovědi žádný respondent nic nevěpsal. Tudíž není zřejmé, z jakého důvodu jsou zaměstnanci s něčím nespokojeni.

2.7.3 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců

V následující tabulce jsou zobrazeny silné a slabé stránky společnosti ABC s.r.o., které vycházejí z dat získaných dotazníkovým šetřením.

Tabulka 11: Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Slabé stránky |
|-------------------------------------|--|
| Spokojenost s náplní práce | Fyzická náročnost |
| Spokojenost se vztahy na pracovišti | Nesrozumitelnost systému odměňování |
| Dostupnost nástrojů | Neodpovídající výše mzdy k odvedenému pracovnímu výkonu |
| Spokojenost s vedením společnosti | Málo benefitů |
| Spokojenost s pracovním prostředím | Nespravedlivost systému odměňování |

2.8 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor probíhal v dubnu v sídle společnosti ABC s.r.o. se všemi jednatelem společnosti.

1) Čelíte nedostatku pracovní síly? Pokud ano, jak velký je to problém pro Vaši společnost?

„Nedostatku zaměstnanců čelíme hlavně v sezóně (jaro–podzim). Pro naši společnost je to velký problém, důsledkem posouvání termínů a v krajním případě odmítání zakázek.“¹⁴⁴

2) Máte problém s obsazováním některých pracovních pozic? Popřípadě jak řešíte tento nedostatek?

„Ano máme, hlavně výrobních a montážních. Dáváme inzeráty na internet a na Úřad práce.“¹⁴⁵

3) Kolik času věnujete hledání nové pracovní síly? A spolupracujete při hledání nových pracovníků s některými středními/vysokými školami nebo Úřadem práce?

„Nedá se to jednoznačně říct, dle potřeby a hledané pozice. Se středními/vysokými školami nespolečujeme, s Úřadem práce ano.“¹⁴⁶

4) Chystáte nějaké větší změny v současném systému odměňování a hodnocení?

„Zatím ne.“¹⁴⁷

5) Jste spokojení s pracovním výkonem svých zaměstnanců?

„Převážně ano.“¹⁴⁸

¹⁴⁴ VEDENÍ. Interview.

¹⁴⁵ tamtéž.

¹⁴⁶ tamtéž.

¹⁴⁷ tamtéž.

¹⁴⁸ tamtéž.

- 6) **Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojení s prací, pracovním prostředím a se systémem odměňování?**

„Převážně ano.“¹⁴⁹

- 7) **Plánujete navyšování mezd: Pokud ano o kolik procent?**

„Průběžně navyšujeme mzdy.“¹⁵⁰

- 8) **Přemýšleli jste o zavedení nových benefitů? Pokud ano o jakých, a jakou částkou byste přispívali jednomu zaměstnanci?**

„Ano, o příspěvku na dopravu.“¹⁵¹

2.8.1 Shrnutí řízeného rozhovoru

V následující tabulce jsou zobrazeny silné a slabé stránky společnosti. Tyto faktory vycházejí z dat pořízených řízeným rozhovorem.

Tabulka 12: Shrnutí řízeného rozhovoru – silné a slabé stránky (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| Spokojenost s pracovním výkonem zaměstnanců | Nedostatek zaměstnanců |
| Možnost zavedení nových benefitů | Nespolupráce se SŠ/VŠ |
| Průběžné navyšování mezd | Vyhledávání zaměstnanců pouze dvěma způsoby |

2.9 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:

¹⁴⁹ VEDENÍ. Interview.

¹⁵⁰ tamtéž.

¹⁵¹ tamtéž.

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Na trhu oken a dveří je velmi silná konkurence. Ve Zlínském kraji se nachází z hlediska konkurence 81 společností¹⁵², které podnikají ve stejném oboru jako společnost ABC s.r.o. Ale působnost této společnosti sahá i do jiných krajů, jelikož má pobočky po celé České republice. Společnost ABC s.r.o. má na českém trhu odhadovaný tržní podíl pouze 1 %, což je důkazem, že konkurence je zde velmi intenzivní. Mezi hlavní konkurenty patří společnost EXPOWIN spol. s.r.o. a OKNO ZLÍN spol. s.r.o.

Další hrozbou je hospodářský cyklus. Česká republika zaznamenala v minulých letech hospodářský pokles, který pocítila většina společností, včetně společnosti ABC s.r.o. Avšak stavební průmysl se bohužel stále ještě úplně nevzpamatoval z této krize a podle Českého statistického úřadu byl zaznamenán meziroční pokles ve stavební výrobě o 3,2 %¹⁵³. Tudíž hrozí další pokles, z tohoto důvodu ekonomické subjekty budou méně investovat do nových staveb a rekonstrukcí, což bude mít negativní dopad na zkoumanou společnost.

Hrozba nově vstupujících společností

Společnost ABC s.r.o. působí na trhu 20 let. Za tu dobu si vybudovala dobré jméno a dlouhodobé vztahy se svými největšími odběrateli. Tudíž nemá nouzi o pracovní zakázky. V tomhle směru má velkou výhodu oproti konkurentům, kteří si teprve začínají budovat jméno na trhu. Dalším důvodem je velký počáteční kapitál nově vzniklých společností a vysoké náklady na zahájení výroby. Z těchto důvodů je hrozba nově vstupujících společností na trh nižší.

Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Společnost ABC s.r.o. se zabývá výrobou a montáží oken. Jedná se především o okna plastová a hliníková. Jen ve Zlínském kraji se nachází mnoho konkurentů, kteří by mohli svými nabízejícími blízkými substituty ohrozit společnost. Avšak ne všechny

¹⁵² FIRMY.CZ. Výroba oken a dveří ve Zlínském kraji. [online].

¹⁵³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví. [online].

konkurenční společnosti odvádí kvalitní práci a poskytují obrovskou škálu služeb, jako společnost ABC s.r.o. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že hrozba blízkých substitučních produktů je značně vysoká, ale pokud bude společnost budovat vztahy se zákazníky a dbát na dobré jméno, tak se substitučních produktů nemusí obávat a o své zákazníky nepřijde. Technický substitut oken nebo dveří neexistuje, protože tyto produkty nejsou ničím jiným nahraditelné.

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Společnost má své stálé dodavatele, od kterých nakupuje nářadí, materiál, hliník, sklo, kování, žaluzie, doplňky a drobný materiál. Dodavatelů má sice hodně, ale také mezi dodavateli je velká konkurence. Tudíž pokud by byla společnost ABC s.r.o. s některým z dodavatelů nespokojená, tak si zajistí dodavatele druhého. Tím se hrozba rostoucí síly dodavatelů snižuje. Avšak se svými stávajícími dodavateli má uzavřené smlouvy, ve kterých má společnost značné slevy na materiál a u vybraných dodavatelů nadstandardní podmínky. Jedná se především o dodavatele nářadí, které využívají především montážníci v terénu. Pokud se některé z nářadí pokazí či úplně zničí, tak dodavatel téměř okamžitě zajistí náhradní nástroje. Lze však konstatovat, že hrozba rostoucí síly dodavatelů je nízká z důvodu velkého množství společností na trhu.

Hrozba rostoucí síly zákazníků

Odběratelé jsou především koncoví zákazníci a společnosti, se kterými mají uzavřené dlouhodobé kontrakty. Společnost má především silné odběratele, ale také se potýká s problémovými odběrateli jako většina konkurentů. Silní odběratelé jsou ti, kteří dodržují splatnost faktur. Odběratelé požadují kvalitní výrobky, tedy okna nebo dveře, rychlou a dobře odvedenou montáž, pravidelný servis a opravy či výměnu v případě vadnosti výrobků. Nejdůležitějším faktorem pro společnost je důvěra zákazníka. Pokud odběratel věří v kvalitu výrobků a s tím spojených služeb, je nezbytné vyjednat správné podmínky, aby byly výhodné pro obě strany. Jak pro společnost, tak pro odběratele. Následně sepsat smlouvu mezi oběma stranami a tím by mohla být hrozba rostoucí síly zákazníků značně oslabena. Nicméně ve skutečnosti velké množství zákazníků smlouvu

nebere v potaz, poruší podmínky v ní sepsané či úplně zruší objednávku a koupí produkty u konkurence. Vyjednávací síla zákazníků je silná, jelikož je na trhu obrovské množství konkurentů a zákazník má možnost výběru.

2.9.1 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Následující podkapitola pojednává o příležitostech a hrozbách společnosti ABC s.r.o. Vychází z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Tabulka 13: Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil – příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování).

| Příležitosti | Hrozby |
|--|------------------------------|
| Neexistující technický substitut | Velké množství konkurentů |
| Velké množství dodavatelů | Rostoucí síla zákazníků |
| Dlouhodobé vztahy s odběrateli | Stagnace stavebního průmyslu |
| Nízká rostoucí síla stávajících dodavatelů společnosti | |

2.10 Analýza trhu práce

Společnost ABC s.r.o. sídlí ve Zlínském kraji, ale má pobočky po celé České republice. V analýze trhu práce budou zahrnuty údaje z celé České republiky, Zlínského kraje a okresu Kroměříž.

2.10.1 Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti

V podkapitole analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti bude porovnání struktury zaměstnanosti dle sektorů, dále obecná míra nezaměstnanosti v ČR, obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na jedno pracovní místo, uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle věkových skupin a uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle délky zaměstnání.

2.10.1.1 Struktura zaměstnanosti dle sektorů

Zaměstnanost v primárním sektoru (I. sektoru) se v 1. pololetí 2016 nepatrně snížila o 0,6 tis. osob. Podíl tohoto sektoru na celkové zaměstnanosti poklesl o 0,1procentního bodu na 2,8 %. Nicméně příznivá ekonomická situace se projevila pokračujícím růstem

zaměstnanosti v sekundárním sektoru (průmysl včetně stavebnictví), kde zaměstnanost vzrostla o 28,6 tis. osob. Podíl sektoru na celkové zaměstnanosti ovšem mírně poklesl o 0,1 procentního bodu na 38 %. Prohloubil se pokles ve stavebnictví, kde se zaměstnanost snížila o 22,5 tis. osob. Podíl stavebnictví na celkové zaměstnanosti se snížil o 0,6 procentního bodu na 7,4 %. Velký význam pro nárůst celkové zaměstnanosti měl terciární sektor, v němž se v 1. pololetí 2016 zvýšila zaměstnanost o 63,8 tis. osob. Podíl terciárního sektoru na celkové zaměstnanosti se zvýšil o 0,2 procentního bodu na 59,2 %. Nejvýraznější nárůst zaznamenala sekce veřejná správa, obrana, oprava motorových vozidel a velkoobchod a maloobchod. Naopak zaměstnanost poklesla zejména v sekcích ubytování a stravování a činnosti v oblasti nemovitostí¹⁵⁴.

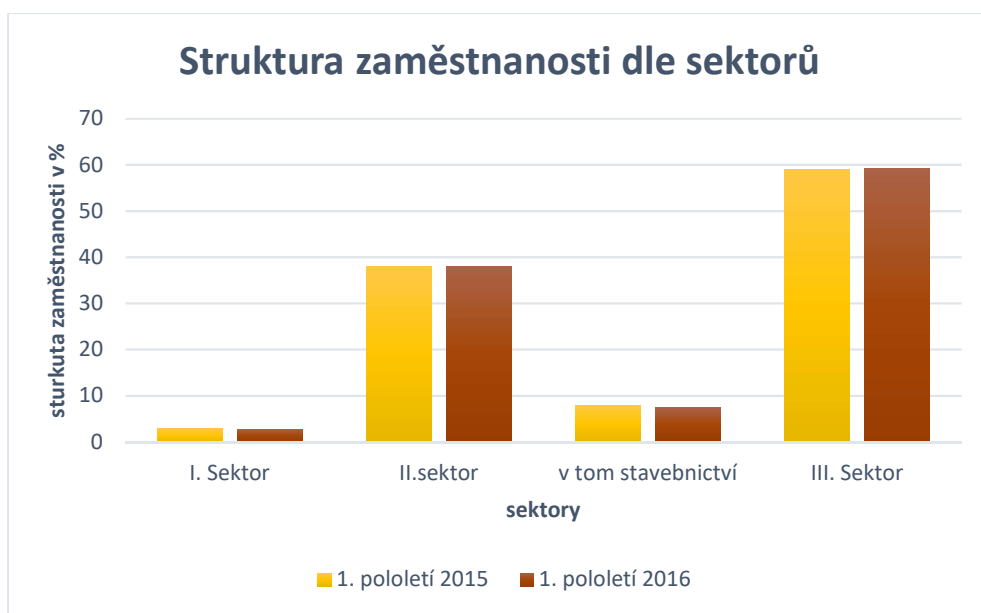
Tabulka 14: Struktura zaměstnanosti dle jednotlivých sektorů⁸¹⁵⁵.

| Zaměstnanci v NH | 1. pololetí 2015 | | 1. pololetí 2016 | |
|-------------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| | v tis. | v % | v tis. | v % |
| Celkem | 5 015,70 | 100 | 5 107,60 | 100 |
| I. sektor | 145,7 | 2,9 | 145,1 | 2,8 |
| II. sektor | 1 911,10 | 38,1 | 1 939,70 | 38 |
| v tom stavebnictví | 401,7 | 8 | 379,2 | 7,4 |
| III. sektor *) | 2 958,90 | 59 | 3 022,70 | 59,2 |

*) včetně nezjištěné sektorové příslušnosti

¹⁵⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2016. [online].

¹⁵⁵ tamtéž.



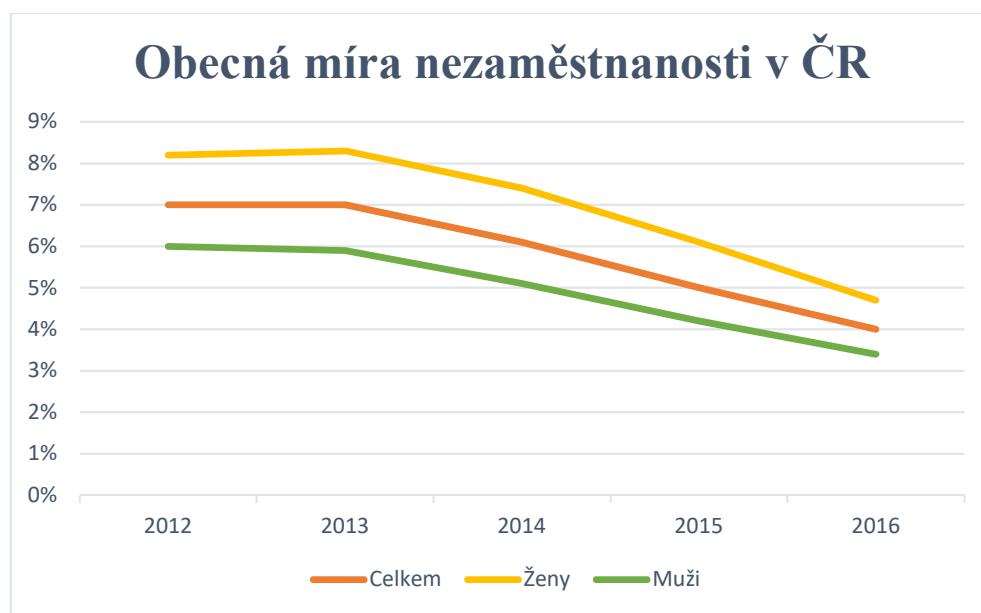
Graf 6: Struktura zaměstnanosti dle sektorů.¹⁵⁶

2.10.1.2 Obecná míra nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých se vypočítá jako podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, to je součtu zaměstnaných a nezaměstnaných.

Graf číslo 7 ukazuje obecnou míru nezaměstnanosti v ČR za období 2012 – 2016. Nejvýraznější nárůst nezaměstnanosti byl zaznamenán v roce 2012 a 2013. V roce 2012 bylo 8,20 % žen nezaměstnaných, 6 % mužů nezaměstnaných a celkem to bylo 7 %. V roce 2013 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti u mužů stejných hodnot jako v roce 2012, avšak u žen nastal mírný nárůst obecné míry nezaměstnanosti a to na 8,30 %. Od roku 2013 se obecná míra nezaměstnanosti snižovala. V roce 2014 byla celková míra nezaměstnanosti 6 %. Tudiž se ukazatel nezaměstnanosti snížil o 1 % oproti předešlému období. V roce 2015 dosahovala míra nezaměstnanosti 5 % a v roce 2016 to byly pouhé 4 %. Lze tedy říct, že po roce 2013 má ukazatel míry nezaměstnanosti klesající tendenci a snížil se o 3 %.

¹⁵⁶ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2016. [online].



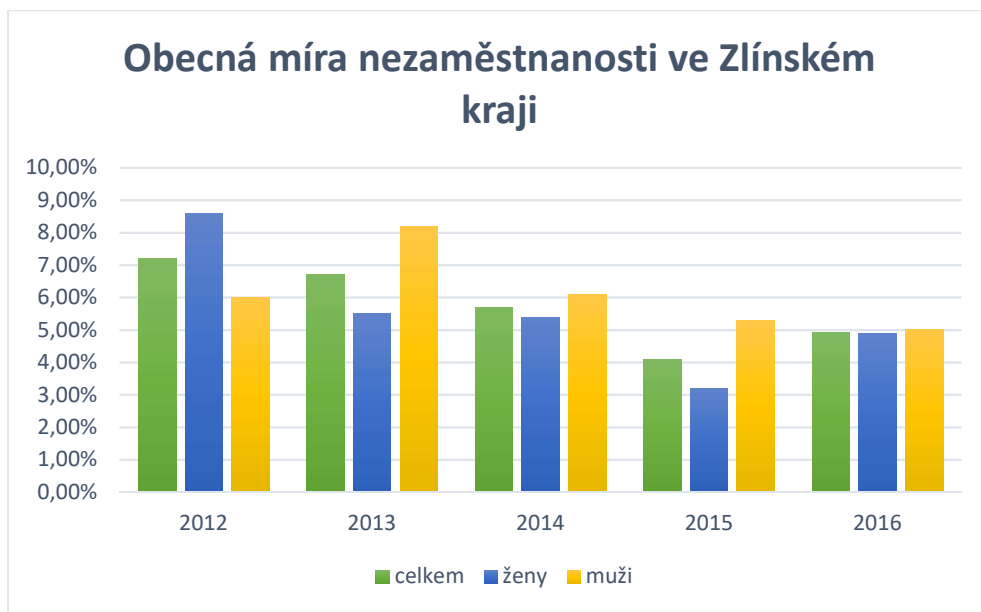
Graf 7: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích.¹⁵⁷

Další graf poukazuje na obecnou míru nezaměstnanosti ve Zlínském kraji za období 2012 – 2016. Nejvyšší nezaměstnanost ve Zlínském kraji byla v roce 2012, a to 7,20 %. Od roku 2013 se ukazatel míry nezaměstnanosti neustále snižoval, avšak v roce 2016 došlo opět k nárůstu. Oproti sledovanému roku 2015, kdy byla míra nezaměstnanosti 4,10 %, dosáhl ukazatel v roce 2016 hodnoty 4,92 %. V roce 2016 byla míra nezaměstnanosti stejná u mužů i u žen. Nicméně i přes nárůst nezaměstnanosti v roce 2016 má Zlínský kraj sedmou nejnižší hodnotu nezaměstnanosti mezi krají. Nejvyšší podíl nezaměstnanosti za rok 2016 je v Ústeckém kraji (7,89 %) a nejnižší podíl nezaměstnanosti za rok 2016 je v kraji Praha (3,35 %)¹⁵⁸.

V okresech Zlínského kraje je nejvyšší podíl nezaměstnaných v okrese Kroměříž a Vsetín. V roce 2016 dosahovala míra nezaměstnanosti v okrese Vsetín hodnoty 5,89 % a v okrese Kroměříž hodnoty 5,84 %. Dlouhodobě nejnižší hodnoty nezaměstnanosti jsou v okrese Zlín, kde v roce 2016 dosáhla míra nezaměstnanosti hodnoty 3,98 %.

¹⁵⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. [online].

¹⁵⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2016. [online].



Graf 8: Obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji.¹⁵⁹

2.10.1.3 Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na jedno pracovní místo

Graf číslo 9 zobrazuje počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na jedno pracovní místo v evidenci úřadu práce ve Zlínském kraji v období 2012 – 2016. Z grafu je viditelný výrazný pokles. V roce 2012 bylo evidováno 25,3 uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo, v roce 2013 se to snížilo na 15,3 uchazečů o zaměstnání na jedno pracovní místo a v roce 2016 jsou to pouzí 3 uchazeči o zaměstnání na jedno pracovní místo¹⁶⁰.

¹⁵⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. [online].

¹⁶⁰ tamtéž.



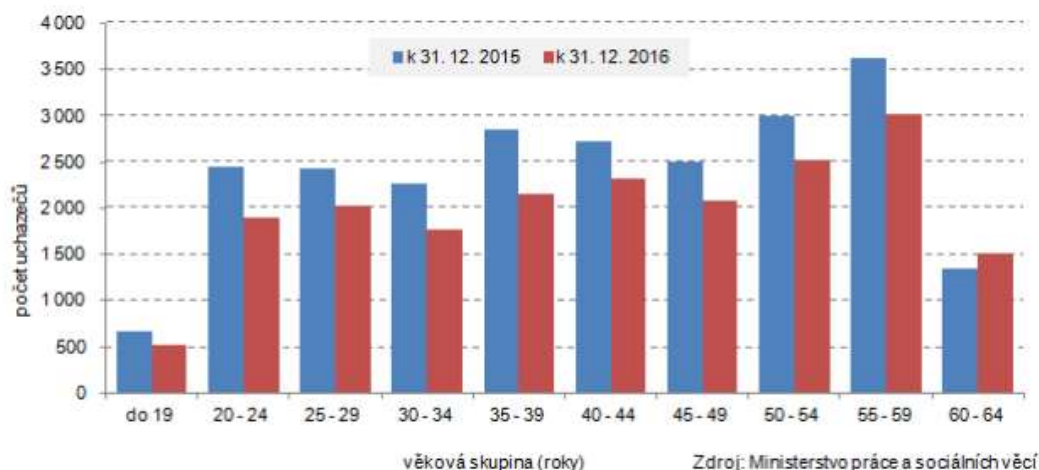
Graf 9: Počet uchazečů na 1 pracovní místě ve Zlínském kraji za období 2012-2016.¹⁶¹

2.10.1.4 Uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle věkových skupin

V grafu lze vidět podíl uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji podle věkových skupin k 31. 12. 2015 a k 31. 12. 2016. V evidenci uchazečů o zaměstnání bylo evidováno v roce 2015 a 2016 nejvíce uchazečů o zaměstnání ve věkové skupině 55 – 59 let. Avšak v roce 2016 došlo k poklesu v této věkové skupině na 3 000 uchazečů o zaměstnání. Uchazeči v této věkové skupině tvoří k 31.12.2016 15,2 % všech uchazečů. Za nimi se řadí uchazeči ve věkové skupině 50 – 54 let, kteří tvoří 12,7 % všech uchazečů o zaměstnání. Na třetím místě se nachází uchazeči ve věkové skupině 40 – 44 let, kteří tvoří 11,6 % všech uchazečů¹⁶².

¹⁶¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. [online].

¹⁶² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2016. [online].



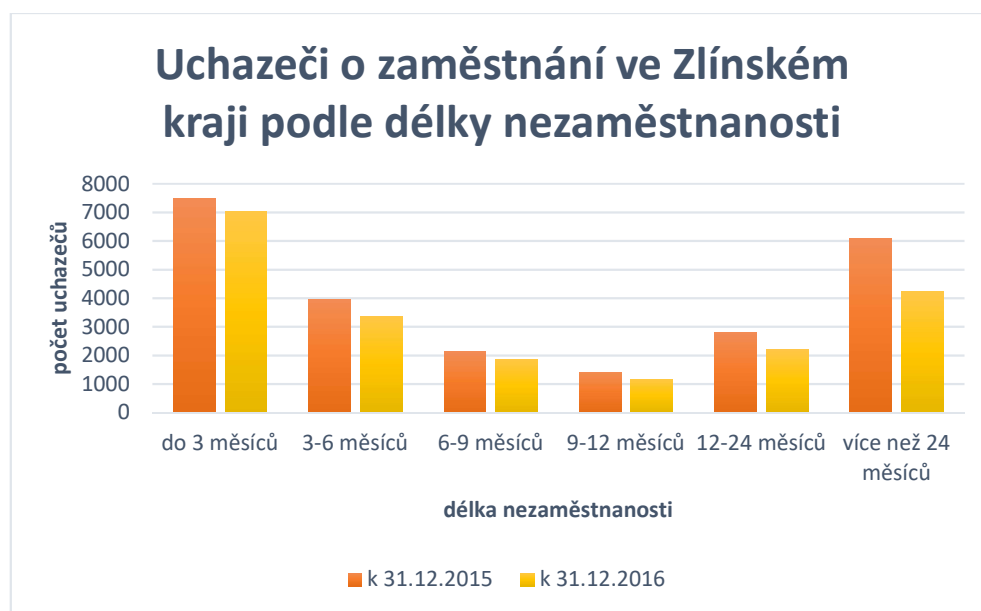
Obrázek 8: Přehled uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji podle věkových skupin.¹⁶³

2.10.1.5 Uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti

Graf číslo 10 poukazuje na uchazeče o zaměstnání ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti k 31. 12. 2015 a k 31. 12. 2016. Největší podíl zaujímají uchazeči s délkou evidence do 3 měsíců. V roce 2015 to bylo 7499 uchazečů a v roce 2016 to bylo 7013 uchazečů. Nejmenší podíl zaujímají uchazeči s délkou evidence 9 – 12 měsíců. V roce 2015 to bylo 1423 osob a v roce 2016 to bylo 1177 osob. Z hlediska délky v evidenci nezaměstnaných se nejvýrazněji snížil počet osob, které byly nezaměstnané více než 24 měsíců. Jejich počet činil v roce 2015 6072 uchazečů a v roce 2016 se snížil o 1846 uchazečů. Tedy v roce 2016 bylo v evidenci nezaměstnaných 4226 osob, které byly déle než 24 měsíců nezaměstnané¹⁶⁴.

¹⁶³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2016. [online].

¹⁶⁴ tamtéž.



Graf 10: Uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti.¹⁶⁵

Charakteristika potencionální pracovní síly pro společnost je, že se nezaměstnanost ve Zlínském kraji v roce 2016 mírně zvýšila, tudíž by pro společnost mohlo být jednodušší obsazení pracovních míst ve společnosti. Ovšem nejvyšší počet nezaměstnaných se nachází ve věkové skupině 55 – 59 let, která už pro společnost není tak zajímavá.

2.10.2 Analýza nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích

V podkapitole Analýza nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích budou porovnány pracovní pozice ve společnosti ABC s.r.o. s nabídkou a poptávkou po práci ve Zlínském kraji.

Dle dat získaných z Ministerstva práce a sociálních věcí je v okrese Kroměříž celkem 3 090 uchazečů o zaměstnání a celkem 1 520 volných pracovních míst.

V tabulce číslo 15 je zobrazena nabídka pracovních pozic a poptávka po pracovních pozicích v okrese Kroměříž. Nejvíce uchazečů o zaměstnání je na pozicích pomocné účetní, obchodníka/obchodnice a vedoucího montáže. Z tabulky lze říct, že nabízených pracovních pozic je více či méně než poptávaných. U pracovních pozic montážníka,

¹⁶⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2016. [online].

vedoucího montáže, hlavní účetní, pomocné účetní, servisního technika, obchodníka/obchodnice a uklízečky je vyšší nabídka než poptávka. A u pracovních pozic výrobního dělníka, vedoucího výroby a obchodního ředitele je nižší nabídka než poptávka. Pracovní pozice výrobního dělníka je ze všech výše popsaných pracovních pozic nejvíce poptávána. Proti tomu uchazečů o tuto pracovní pozici je velmi málo v porovnání s volnými pracovními místy. Tento fakt se může jevit jako hrozba pro zkoumanou společnost. Zároveň má společnost mnoho příležitostí, kdy může získat nové kvalifikovanější zaměstnance na své pracovní pozice.

Tabulka 15: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese Kroměříž.¹⁶⁶

| Pracovní pozice | Nabídka pracovní síly (uchazeči o zaměstnání) | Poptávka po pracovní síle (volná pracovní místa) |
|------------------------|--|---|
| výrobní dělník | 15 | 154 |
| vedoucí výroby | 118 | 152 |
| montážník | 74 | 57 |
| vedoucí montáže | 208 | 140 |
| hlavní účetní | 104 | 50 |
| pomocná účetní | 234 | 17 |
| servisní technik | 55 | 44 |
| obchodník/obchodnice | 229 | 52 |
| obchodní ředitel | 14 | 20 |
| uklízečka | 46 | 15 |

Z analýzy nabídky a poptávky po klíčových pracovních pozicích vyplývá, že společnost má mnoho příležitostí pro získání nových zaměstnanců na technickohospodářské pracovní pozice, jelikož je v okrese Kroměříž mnoho uchazečů o zaměstnání na tyto pozice. Avšak obsazování dělnických pozic by mohlo být kritické, jelikož převyšuje poptávka nad nabídkou pracovní síly.

¹⁶⁶ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. [online].

2.10.3 Analýza obyvatelstva

V této podkapitole bakalářské práce bude popsána struktura obyvatelstva ve Zlínském kraji a v České republice.

2.10.3.1 Věkové složení obyvatelstva

Tabulka číslo 16 poukazuje na věkové složení obyvatelstva ve Zlínském kraji v období 2014 – 2016. Lze vidět, že největší nárůst obyvatel je u věkového složení 65 a více let. Změna v roce 2015 oproti roku 2014 je 2,64 %. A změna v roce 2016 oproti roku 2015 je 2,74 %. Tudíž přibývá obyvatel ve věku 65 let a více. Na druhé straně ubývá obyvatel ve věku 15 – 64 let. Od roku 2014 do roku 2016 došlo k úbytku o 2,24 % (8 740 obyvatel). Což znamená úbytek pracovních sil na trhu. Počet obyvatel ve věku 0 – 14 let se zvyšoval. Od roku 2014 do roku 2016 došlo k nárůstu o 1,57 % (1 330 obyvatel).

Pozitivní faktor je, že přibývá obyvatel ve věku 0 – 14 let a tudíž přibývá potencionálních pracovních sil. Avšak na druhé straně ubývá pracovních sil ve věku 15 – 64 let a výrazně přibývá obyvatel ve věku 65 a více let. Nicméně obyvatel ve věku 0 – 14 let přibývá méně než obyvatel ve věku 15 – 64 let ubývá.

Tabulka 16: Věkové složení obyvatelstva ve Zlínském kraji za období 2014-2016.¹⁶⁷

| Věková skupina | 2014 | 2015 | 2016 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2014 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2015 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2016 | Změna 2014-2015 | Změna 2015-2016 |
|-----------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|
| počet obyvatel celkem | 585 261 | 584 676 | 583 698 | - | - | - | -0,10 % | -0,17 % |
| 0-14 let | 84 963 | 85 652 | 86 293 | 14,5 | 14,6 | 14,8 | 0,81 % | 0,75 % |
| 15-64 let | 393 025 | 388 916 | 384 285 | 67,2 | 66,5 | 65,8 | -1,05 % | -1,19 % |
| 65 a více let | 107 273 | 110 108 | 113 120 | 18,3 | 18,8 | 19,4 | 2,64 % | 2,74 % |

¹⁶⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení a pohyb obyvatelstva Zlínského kraje, jeho okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností – 2016. [online].

Z tabulky číslo 17 lze vidět, že celkový počet obyvatel České republiky se v roce 2015 snížil o 0,04 % (4 500 obyvatel) oproti roku 2014. Avšak v dalším sledovaném období 2016 došlo k nárůstu o 0,43 % (45 000 obyvatel) oproti roku 2015. Největší nárůst obyvatel v období 2014 – 2016 byl ve věkové skupině 65 a více let, tak jako tomu bylo ve Zlínském kraji. Od roku 2014 do roku 2016 došlo k nárůstu o 5,69 % (108 500 obyvatel ve věku 65 a více let). Úbytek obyvatel je zaznamenán ve věkové skupině 15-64 let. V období od roku 2014 do roku 2016 došlo k úbytku pracovních sil na trhu o 1,63 % (114 200 obyvatel). Počet obyvatel v České republice ve věku 0 – 14 let se zvyšoval, avšak ne tak rapidně jako u věkové skupiny 65 a více let. V období 2014 – 2016 došlo k nárůstu o 2,85 % (46 100 obyvatel ve věku 0 – 14 let). Pozitivním faktorem je, že obyvatel ve věku 0 – 14 let přibývá v České republice.

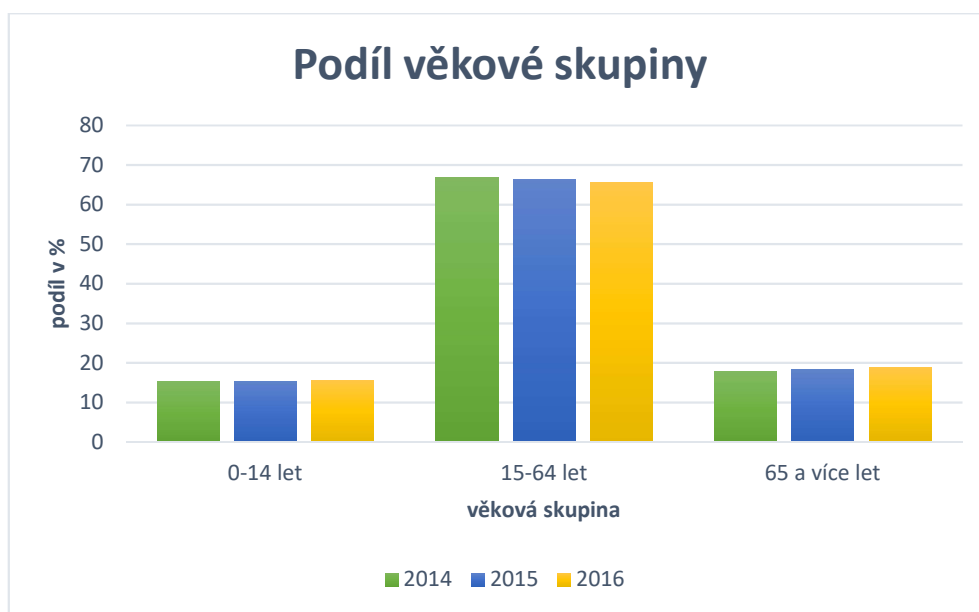
Tabulka 17: Věkové složení obyvatelstva České republiky za období 2014-2016.¹⁶⁸

| Věková skupina | 2014 | 2015 | 2016 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2014 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2015 | Podíl věkové skupiny v % za rok 2016 | Změna 2014-2015 | Změna 2015-2016 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|------------------------|------------------------|
| počet obyvatel celkem | 10 538 300 | 10 533 800 | 10 578 800 | - | - | - | -0,04 % | 0,43 % |
| 0-14 let | 1 601 100 | 1 623 700 | 1 647 200 | 15,2 | 15,4 | 15,6 | 1,41 % | 1,44 % |
| 15-64 let | 7 056 800 | 6 997 700 | 6 942 600 | 67 | 66,3 | 66 | -0,84 % | -0,79 % |
| 65 a více let | 1 880 400 | 1 932 400 | 1 988 900 | 17,8 | 18,3 | 18,8 | 2,77 % | 2,92 % |

¹⁶⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky – 2016. [online].

Další graf poukazuje na procentuální podíl věkových skupin v České republice za období 2014 – 2016. Z grafu je viditelné, že největší nárůst obyvatel je ve věkové skupině 65 a více let a mírný nárůst obyvatel ve věku 0 – 14 let, kdežto pokles je ve věkové skupině 15 – 64 let.

Zlínský kraj a celá Česká republika jsou na tom v porovnání obyvatel velmi podobně. Jak ve Zlínském kraji, tak v celé České republice dochází k největšímu růstu obyvatel ve věku 65 let a více, a k největšímu poklesu obyvatel ve věku 15 – 64 let. Tento klesající efekt může mít negativní dopad na ekonomickou aktivitu v České republice, protože pracovních sil ubývá a přibývá ekonomicky neaktivních obyvatel.



Graf 11: Podíl věkové skupiny (Zpracováno dle ¹⁶⁹).

2.10.3.2 Vzdělanostní struktura obyvatel

V tabulce číslo 18 je zobrazena vzdělanostní struktura populace v České republice a ve Zlínském kraji za 2014 – 2016. Základní vzdělání mělo v České republice 13,9 % populace v roce 2014, v roce 2015 se vzdělanostní struktura obyvatel se základním vzděláním zvýšila na 14 % populace a v roce 2016 se opět snížila

¹⁶⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky – 2016. [online].

na 13,9 % populace. Středoškolské vzdělání bez maturity mělo v období 2014 – 2016 mírně rostoucí tendenci v České republice. V roce 2014 dosáhlo středního vzdělání bez maturity 34 % obyvatel, v roce 2015 to bylo 34,1 % a v 2016 mělo střední vzdělání bez maturity 34,2 % obyvatel. Zároveň je to nejčastější vzdělání obyvatel za období 2014 – 2016. Středoškolské vzdělání s maturitou mělo za sledované období klesající tendenci. V roce 2014 dosáhlo tohoto vzdělání 34,3 %, obyvatel v roce 2015 to bylo 33,9 % obyvatel a v roce 2016 dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou 33,6 % obyvatel. Co se týče vysokoškolského vzdělání, tak to mělo za sledované období rostoucí tendenci. V roce 2016 dosáhlo vysokoškolského vzdělání 17,6 % obyvatel. V roce 2015 to bylo 17,8 % a v roce 2016 dosáhlo vysokoškolského vzdělání 18,1 % obyvatel České republiky. V kategorii bez vzdělání a nezjištěno bylo zařazeno pouze 0,2 % obyvatel v celém sledovaném období 2014 – 2016.

Tabulka 18: Vzdělanostní struktura populace v České republice za období 2014-2016.¹⁷⁰

| | vzdělání | | | | bez vzdělání a nezjištěno |
|---|----------|-------------------------|------------------------|---------------|------------------------------|
| | základní | střední bez maturity | střední s maturitou | vysokoškolské | |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2014 v tis. | 1243,3 | 3038,5 | 3063,7 | 1572,4 | 15,1 |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2014 v % | 13,9 | 34,0 | 34,3 | 17,6 | 0,2 |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2015 v tis. | 1254,3 | 3046,7 | 3030,3 | 1587,8 | 16,6 |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2015 v % | 14,0 | 34,1 | 33,9 | 17,8 | 0,2 |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2016 v tis. | 1242,8 | 3050,0 | 2998,1 | 1618,9 | 18,3 |
| vzdělanostní struktura populace v České republice v roce 2016 v % | 13,9 | 34,2 | 33,6 | 18,1 | 0,2 |

V další tabulce je zobrazena vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji za stejné sledované období 2014 – 2016. Základní vzdělání mělo ve Zlínském kraji 14,8 % obyvatel v roce 2014, v roce 2015 to bylo 14,6 % obyvatel a v roce 2016 dosáhlo základního vzdělání 14,7 % obyvatel. Středoškolského vzdělání bez maturity dosáhlo v prvním sledovaném období 37,6 % obyvatel. V dalším sledovaném období

¹⁷⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura populace v ČR. [online].

2015 a 2016 dosáhlo tohoto vzdělání 38,3 %. Lze tedy říci, že proti roku 2014 nastal nárůst o 0,7 % obyvatel se středoškolským vzděláním bez maturity. Co se týče středního vzdělání s maturitou, tak ve Zlínském kraji bylo v roce 2014 32 % obyvatel s tímto vzděláním, v roce 2015 nastal pokles na 30,9 % a v roce 2016 došlo k nárůstu a střední vzdělání s maturitou mělo 31,6 % obyvatel. Vysokoškolské vzdělání mělo v roce 2014 v zastoupení 15,4 % obyvatel, v roce 2015 došlo k nárůstu na 15,9 % a v roce 2016 opět k poklesu o 1 % a to na 14,9 %. V kategorii bez vzdělání a nezjištěno bylo zařazeno v roce 2014 0,2 % obyvatel. V dalším sledovaném období 2015 se tato hodnota zvýšila o 0,1 %, a to na 0,3 % obyvatel. V posledním sledovaném období 2016 se hodnota opět zvýšila na 0,5 % obyvatel.

Tabulka 19: Vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji za období 2014-2016.¹⁷¹

| | vzdělání | | | | bez vzdělání a nezjištěno |
|---|----------|-------------------------|------------------------|---------------|------------------------------|
| | základní | střední bez maturity | střední s maturitou | vysokoškolské | |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2014 v tis. | 73,9 | 188,1 | 160,0 | 77,1 | 0,9 |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2014 v % | 14,8 | 37,6 | 32,0 | 15,4 | 0,2 |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2015 v tis. | 73,0 | 191,5 | 154,5 | 79,4 | 1,0 |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2015 v % | 14,6 | 38,3 | 30,9 | 15,9 | 0,3 |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2016 v tis. | 73,5 | 191,3 | 157,5 | 74,5 | 2,1 |
| vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji v roce 2016 v % | 14,7 | 38,3 | 31,6 | 14,9 | 0,5 |

V porovnání Zlínského kraje a celé České republiky jsou výsledné hodnoty podobné. Největší zastoupení má středoškolské vzdělání bez maturity. Na druhé straně nejnižší procentuální zastoupení má jednoznačně kategorie bez vzdělání a nezjištěno.

¹⁷¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura populace v ČR. [online].

2.10.3.3 Míra ekonomické aktivity

V další tabulce je zobrazena míra ekonomické aktivity ve věku 15 a více let (podíl ekonomicky aktivních obyvatel k populaci) v České republice v porovnání se Zlínským krajem za období 2014, 2015 a 2016. Míra ekonomické aktivity v ČR má rostoucí tendenci. V roce 2015 vzrostla proti roku 2014 o 0,17 %. V dalším sledovaném období 2016 vzrostla proti roku 2015 o 0,84 %. Na druhé straně míra ekonomické aktivity ve Zlínském kraji se v roce 2015 zvýšila o 1,20 % proti roku 2014. Avšak výrazný pokles byl zaznamenán v roce 2016, kdy míra ekonomické aktivity proti roku 2015 snížila o 1,36 % a byla tedy menší než v prvním sledovaném roce 2014. Mohlo to být zapříčiněno poklesem pracovních sil ve věkové skupině 15 – 64 let, která se snížila v roce 2016 o 1,19 %.

Tabulka 20: Míra ekonomické aktivity v České republice a ve Zlínském kraji.¹⁷²

| | 2014 | 2015 | 2016 | Změna 2014-2015 | Změna 2015-2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Míra ekonomické aktivity v České republice v % | 59,3 | 59,4 | 59,9 | 0,17 | 0,84 |
| Míra ekonomické aktivity ve Zlínském kraji v % | 58,3 | 59 | 58,2 | 1,20 | -1,36 |

Z analýzy obyvatelstva vyplývá, že největší procentuální zastoupení ve Zlínském kraji mají obyvatelé ve věkové skupině 15 – 64 let, a to 65,6 % pro rok 2016. Dále největší procentuální zastoupení mají obyvatelé, kteří dosáhli středoškolského vzdělání

¹⁷² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR – časové řady – 1993-2016. [online].

bez maturity a s maturitou. Tito obyvatelé tvoří ve Zlínském kraji 69,9 % obyvatel. Pro společnost ABC s.r.o. to znamená příležitost k nalezení nové pracovní síly.

2.10.4 Mzdové šetření

V podkapitole Mzdové šetření bude porovnána průměrná měsíční mzda v České republice, ve Zlínském kraji a v oboru stavebnictví. Zjištěné průměrné mzdy budou dále porovnány s průměrnými mzdami podle pracovních pozic ve společnosti ABC s.r.o. Jako poslední budou porovnány zaměstnanecké benefity.

2.10.4.1 Průměrná měsíční mzda

V podkapitole Průměrná měsíční mzda v České republice bude srovnána průměrná měsíční mzda v České republice za období 2014, 2015, 2016, dále průměrná mzda ve stavebnictví podle krajů za období 2015 a 2016.

V tabulce číslo 21 je zobrazena průměrná mzda za rok 2014, 2015 a 2016 v porovnání s celou Českou republikou a Zlínským krajem. Průměrná mzda se každoročně zvyšuje. V roce 2015 se průměrná mzda v České republice zvýšila o 3,36 % (o 860 Kč) oproti roku 2014. Ve Zlínském kraji bylo zaznamenáno zvýšení o 2,46 % (o 557 Kč). V roce 2016 se průměrná mzda v České republice zvýšila o 4,19 % (o 1 108 Kč) a ve Zlínském kraji se zvýšila o 4,74 % (o 1 102 Kč).

Tabulka 21: Průměrná měsíční mzda za období 2014-2016 (Upraveno dle dat získaných z MPSV).¹⁷³

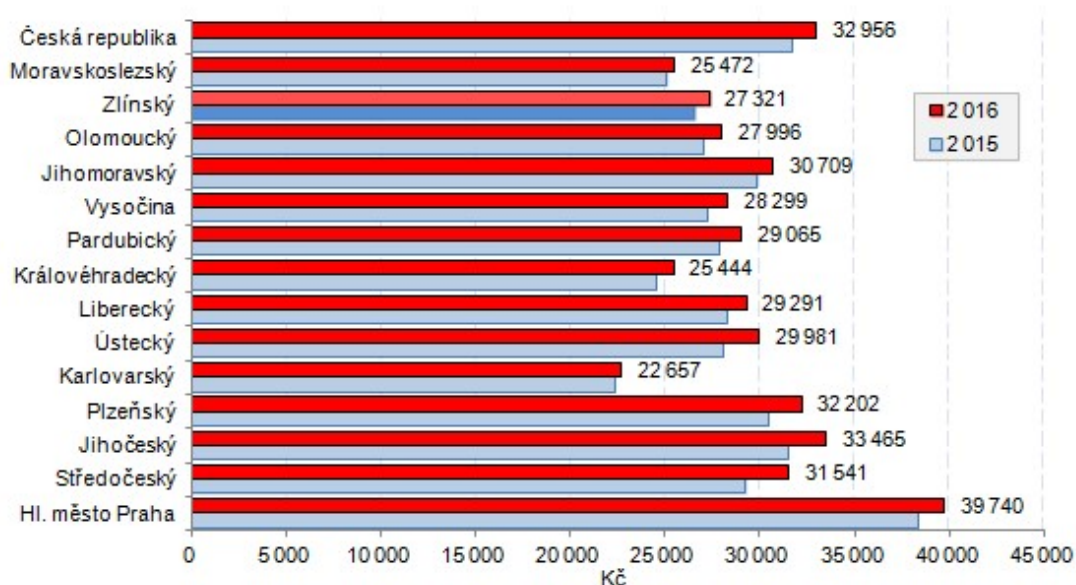
| | Průměrná mzda v Kč za rok 2014 | Průměrná mzda v Kč za rok 2015 | Průměrná mzda v Kč za rok 2016 |
|---------------------------------|---|---|---|
| Celá Česká republika | 25 607 | 26 467 | 27 575 |
| Zlínský kraj | 22 683 | 23 240 | 24 342 |

V grafu průměrných hrubých měsíčních mezd zaměstnance ve stavebnictví lze vidět rapidní rozdíl mezi Hlavním městem Praha a ostatními kraji. V hlavním městě Praze měl zaměstnanec ve stavebnictví v roce 2016 průměrnou hrubou měsíční mzdu

¹⁷³ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2015. [online].

39 740 Kč, kdežto zaměstnanec ve stavebnictví ve Zlínském kraji měl v roce 2016 průměrnou hrubou měsíční mzdu 27 321 Kč. Ve Zlínském kraji je tedy mzda zaměstnance ve stavebnictví nižší o 31,25 % oproti mzdě v hlavním městě Praze. Oproti roku 2015 se průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve stavebnictví ve Zlínském kraji zvýšila o 2,91 % (o 773 Kč) a každoročně dochází k růstu mezd. Avšak v mezikrajském srovnání zaujímá Zlínský kraj stále čtvrtou nejnižší příčku.

V celé České republice byla průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve stavebnictví 32 956 Kč. Jak již bylo řečeno, tak na prvním místě v porovnání průměrných hrubých měsíčních mezd ve stavebnictví bylo Hlavní město Praha. Druhé největší průměrné hrubé mzdy byly v roce 2016 v Jihočeském kraji, a to 33 465 Kč. Na třetím místě se umístil kraj Plzeňský, dále Středočeský kraj a Jihomoravský kraj. Nejnižší příčky zaujímá kraj Karlovarský, Královéhradecký a Moravskoslezský, kde měly zaměstnanci v roce 2016 průměrnou hrubou měsíční mzdu od 22 657 Kč do 25 472 Kč.



Obrázek 9: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve stavebnictví podle krajů za rok 2015 a 2016.¹⁷⁴

¹⁷⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví v kraji v roce 2016. [online].

2.10.4.2 Průměrná měsíční mzda v porovnání s průměrnými mzdami podle pracovních pozic ve společnosti ABC s.r.o.

V následující tabulce je zobrazena průměrná mzda v České republice, ve Zlínském kraji a ve společnosti ABC s.r.o.

Průměrná mzda ve společnosti ABC s.r.o. dosahuje podobných hodnot jako průměrné mzdy v České republice a ve Zlínském kraji, ale na některých pracovních pozicích i zcela rozdílných hodnot. Zejména u výrobních dělníků a montážníků je průměrná mzda v České republice a ve Zlínském kraji velmi podobná mzdě na stejné pracovní pozici ve společnosti ABC s.r.o. Průměrná mzda výrobního dělníka a montážníka je v České republice 23 897 Kč a ve Zlínském kraji 23 310 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda výrobního dělníka a montážníka **nižší o 2,52 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích. Ve společnosti ABC s.r.o. se mzda výrobního dělníka a montážníka pohybuje mezi 20 000 – 25 000 Kč.

Nicméně zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na pracovních pozicích hlavní účetní, servisní technik, obchodní ředitel a uklízečka náleží nižší mzda, než je průměrná mzda v České republice a ve Zlínském kraji. Průměrná mzda hlavní účetní je v České republice 32 134 Kč a ve Zlínském kraji 29 394 Kč. Hlavní účetní ve společnosti ABC s.r.o. náleží mzda 23 000 – 27 000 Kč. Servisní technik má průměrnou mzdu v České republice 32 134 Kč a ve Zlínském kraji 29 394 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda hlavní účetní a servisního technika **nižší o 9,32 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích. Mzda servisního technika ve společnosti ABC s.r.o. se pohybuje 25 000 – 28 000 Kč. Průměrná mzda obchodního ředitele dosahuje v České republice hodnoty 41 208 Kč a ve Zlínském kraji 36 159 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda obchodního ředitele **nižší o 13,96 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích. Ve společnosti ABC s.r.o. náleží obchodnímu řediteli mzda 30 000 – 35 000 Kč. Na pozici uklízečky je průměrná mzda 16 874 Kč v České republice a 16 415 Kč ve Zlínském kraji. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda uklízečky **nižší o 2,8 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích.

Zaměstnankyni na této pracovní pozici ve společnosti ABC s.r.o. náleží mzda 12 000 – 14 000 Kč.

Zaměstnancům, kteří jsou na pracovních pozicích vedoucí výroby, vedoucí montáže a obchodník/obchodnice náleží vyšší mzda, než je průměrná mzda v České republice a ve Zlínském kraji. Vedoucí výroby a vedoucí montáže jsou ohodnoceni mzdou, která se pohybuje 25 000 – 28 000 Kč. Zatímco průměrná mzda na těchto pracovních pozicích je v České republice 24 733 Kč a ve Zlínském kraji 24 045 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda vedoucího výroby a montáže **nižší o 2,86 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích. Obchodníkům/obchodnicím náleží mzda 23 000 – 26 000 Kč. Průměrná mzda obchodníků/obchodnicí je v České republice 18 924 Kč a ve Zlínském kraji 17 947 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda obchodníka/obchodnice **nižší o 5,44 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích. Mzda této pracovní pozice ve společnosti je vyšší, než průměrná mzda v České republice i ve Zlínském kraji.

Poslední pracovní pozicí, jejíž mzda je srovnávána, je pomocná účetní. Zaměstnankyni na této pracovní pozici náleží mzda 20 000 – 24 000 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná mzda pomocné účetní 21 833 Kč a v České republice 24 275 Kč. Mzda pomocné účetní ve společnosti ABC s.r.o. je podobná mzdě pomocné účetní ve Zlínském kraji. Avšak ve srovnání s Českou republikou je průměrná mzda pomocné účetní vyšší v České republice jak ve společnosti. Ve Zlínském kraji je průměrná měsíční mzda pomocné účetní **nižší o 11,18 %** než je průměrná měsíční mzda zaměstnanců v České republice, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích.

Tabulka 22: Průměrná hrubá měsíční mzda v Česko republice a ve Zlínském kraji podle hlavních tříd CZ-ISCO v porovnání se zkoumanou společností.¹⁷⁵

| Pracovní pozice | Průměrná mzda v České republice za rok 2016 v Kč | Průměrná mzda ve Zlínském kraji za rok 2016 v Kč | Mzda ve společnosti ABC s.r.o. v Kč |
|------------------------|---|---|--|
| Výrobní dělník | 23 897 | 23 310 | 20 000 - 25 000 |
| Vedoucí výroby | 24 733 | 24 045 | 25 000 - 28 000 |
| Montážník | 23 897 | 23 310 | 20 000 - 25 000 |
| Vedoucí montáže | 24 733 | 24 045 | 25 000 - 28 000 |
| Hlavní účetní | 32 134 | 29 394 | 23 000 - 27 000 |
| Pomocná účetní | 24 275 | 21 833 | 20 000 - 24 000 |
| Servisní technik | 32 134 | 29 394 | 25 000 - 28 000 |
| Obchodník/obchodnice | 18 924 | 17 947 | 23 000 - 26 000 |
| Obchodní ředitel | 41 208 | 36 159 | 30 000 - 35 000 |
| Uklízečka | 16 874 | 16 415 | 12 000 - 14 000 |

2.10.4.3 Zaměstnanecké benefity

V následující tabulce jsou zobrazeny nejvíce žádané benefity a proti tomu nejméně žádané benefity poskytované společnostmi.

Podle průzkumu, který prováděla personální agentura Grafton Recruitment s.r.o., patří ve výrobní společnosti k nejžádanějším benefitům 13. plat a 14. plat, příspěvky na bydlení, sick days, příspěvek na dopravu, jazykové vzdělávání, placená dovolená nad rámec zákona a firemní školka. Na druhé straně k nejméně žádaným benefitům patří Vánoční večírek, sportovní či společenské akce, dárky od zaměstnavatele, občerstvení na pracovišti a individuální zdravotní péče.

¹⁷⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. [online].

Tabulka 23: Přehled nejvíce žádných benefitů a nejméně žádaných benefitů.¹⁷⁶

| Nejvíce žádané benefity | Nejméně žádané benefity |
|---|-------------------------------|
| 13. plat / 14. plat / pravidelné bonusy | Vánoční večírek |
| příspěvek na bydlení | sportovní či společenské akce |
| placená krátkodobá nemoc, sick days | dárky od zaměstnavatele |
| příspěvek na dopravu | občerstvení na pracovišti |
| jazykové vzdělávání | individuální zdravotní péče |
| placená dovolená nad rámec zákona | |
| firemní školka | |

Další tabulka je zaměřena na průzkum prováděný NN pojišťovnou ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy v ČR v roce 2015. Sběr dat probíhal ve dnech 30. 6. - 30. 7. 2015 a zúčastnilo se ho 110 společností z České republiky. Dle výsledku průzkumu je nejčastější benefit poskytovaný zaměstnavateli mobilní telefon. V roce 2015 tento benefit poskytovalo až **88 % zaměstnavatelů**. Na druhém místě se umístilo vzdělávání, které v roce 2015 poskytovalo **83 % zaměstnavatelů**. Nejméně poskytovaný benefit se umístil příspěvek na cestování do zaměstnání, který poskytuje pouze **14 % zaměstnavatelů**¹⁷⁷.

¹⁷⁶ ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. 13. plat a příspěvek na bydlení. [online].

¹⁷⁷ NN POJIŠŤOVNA. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. [online].

Tabulka 24: Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů za období 2010-2015.¹⁷⁸

| Zaměstnanecké benefity | Procento poskytujících firem | | | | | |
|---|------------------------------|------|------|------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Mobilní telefon | 80 % | 84 % | 75 % | 87 % | 89 % | 88 % |
| Vzdělávání | 70 % | 78 % | 82 % | 85 % | 81 % | 83 % |
| Pitný režim | 71 % | 79 % | 71 % | 82 % | 75 % | 81 % |
| Lékařské prohlídky | - | - | - | 75 % | 78 % | 77 % |
| Příspěvek na penzijní připojištění | 60 % | 71 % | 74 % | 68 % | 68 % | 77 % |
| Služební automobil | 75 % | 80 % | 75 % | 76 % | 74 % | 73 % |
| Stravenky | 75 % | 68 % | 81 % | 82 % | 74 % | 72 % |
| Věcné dary/jednorázové odměny | 57 % | 64 % | 64 % | 71 % | 71 % | 66 % |
| Příspěvek na životní pojištění | 39 % | 54 % | 43 % | 53 % | 49 % | 60 % |
| 13. plat | 32 % | 37 % | 37 % | 39 % | 39 % | 47 % |
| Kultura | 29 % | 28 % | 33 % | 41 % | 35 % | 42 % |
| Zaměstnanecké půjčky | 31 % | 32 % | 36 % | 38 % | 34 % | 40 % |
| Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.) | 24 % | 31 % | 35 % | 36 % | 39 % | 36 % |
| Sport | 33 % | 32 % | 39 % | 40 % | 42 % | 35 % |
| Dny volna tzv. sick day | - | - | - | 30 % | 25 % | 33 % |
| Očkování proti chřipce | 24 % | 28 % | 25 % | 35 % | 27 % | 31 % |
| Příspěvek na dovolenou | 20 % | 24 % | 28 % | 32 % | 27 % | 30 % |
| Flexi – poukázky | 14 % | 13 % | 12 % | 24 % | 26 % | 24 % |
| Příspěvek na cestování do zaměstnání | 14 % | 20 % | 15 % | 22 % | 20 % | 14 % |

¹⁷⁸ NN POJIŠŤOVNA. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. [online].

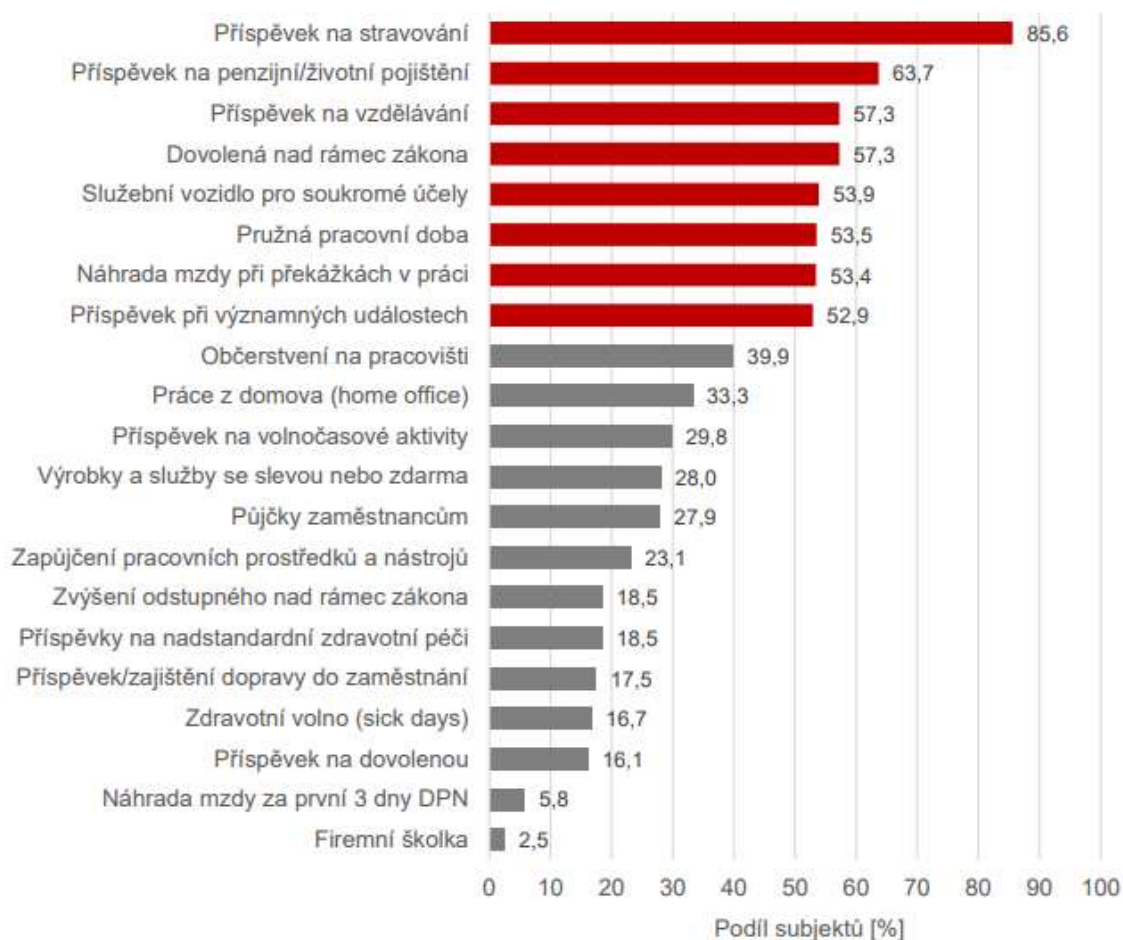
V rámci průzkumu prováděného společností TREXIMA byla zjišťována oblíbenost 21 benefitů, které jsou v České republice nabízeny zaměstnavateli. Dotazníkové šetření probíhalo v srpnu 2016 a jeho prostřednictvím bylo osloveno 2 845 ekonomických subjektů ze mzdové sféry. V září 2016 zaslalo kompletní vyplněný dotazník 1 013 subjektů. Mezi nejoblíbenější benefit patřil v roce 2016 příspěvek na stravování, který v tomto roce poskytovalo **85,6 % zaměstnavatelů**. Druhým nejoblíbenějším benefitem byl příspěvek na penzijní/životní pojištění, které poskytovalo **63,7 % zaměstnavatelů**. Naopak mezi řídce využívané benefity patří firemní školka, kterou poskytuje pouze **2,5 % zaměstnavatelů**. Dále náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti, ale i příspěvek na dovolenou a zdravotní volno (sick days)¹⁷⁹.

Mezi netradiční zaměstnanecké benefity patří kurzy odvykání kouření, kurzy snižování váhy, příspěvky na letní příměstské tábory a populární jsou programy nákupu zaměstnaneckých akcií¹⁸⁰.

¹⁷⁹ ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. Výsledky průzkumu Benefity. [online].

¹⁸⁰ KURZY.CZ. Netradiční zaměstnanecké benefity. [online].

Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefit (výběrový soubor)



Obrázek 10: Přehled poskytovaných benefitů.¹⁸¹

Společnost ABC s.r.o. poskytuje z výše popsanych benefitů 13. plat, Vánoční večírek, příspěvek na stravování, slevu na výrobky a sportovní či společenské akce. Z výše uvedených by zaměstnanci společnosti nejvíce uvítali benefity ve formě příspěvku na bydlení, příspěvku na dopravu, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na děti (zjištěno na základě dotazníkového šetření).

¹⁸¹ ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. Výsledky průzkumu Benefity. [online].

2.10.4.4 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Pro analýzu konkurence z hlediska odměňování byla vybrána pouze společnost EXPOWIN spol. s r.o., protože společnost OKNO ZLÍN spol. s r.o. nemá zveřejněny vhodné materiály pro srovnání. Společnost EXPOWIN spol. s r.o. se zabývá výrobou a montáží oken a má právní formu společnost s ručením omezením. Základní kapitál se liší od společnosti ABC s.r.o. Společnost EXPOWIN spol. s r.o. má základní kapitál 200 000 Kč při založení společnosti v roce 2010.

Z následující tabulky je zřejmé, že společnost EXPOWIN spol. s r.o. má méně zaměstnanců než společnost ABC s.r.o. Tudiž její mzdové náklady jsou o více než polovinu menší, než u společnosti ABC s.r.o. Výsledek hospodaření je **vyšší** u společnosti ABC s.r.o. a to o **101,08 %** (o 1 399 000 Kč). Tržby jsou **vyšší** u společnosti ABC s.r.o. o **5,82 %** (o 3 333 000 Kč). Co se týče průměrné mzdy, tak ta je **vyšší** než průměrná mzda konkurenční společnosti EXPOWIN spol. s r.o. a to o **32,15 %**. Ve zkoumané společnosti je průměrná mzda 25 509 Kč, zatímco u konkurenční společnosti je průměrná mzda 19 303 Kč. Nicméně produktivita práce je u zkoumané společnosti nižší než u konkurenční společnosti EXPOWIN spol. s r.o. Produktivita práce je popsána v podkapitole 2.6.5.4 Produktivita práce.

Bohužel srovnání benefitů není možné, jelikož nebyly zjištěny benefity u konkurenční společnosti. Na internetu se nepodařilo nic najít a po telefonickém zkontaktování společnosti nebyly poskytnuty žádné odpovědi.

Tabulka 25: Porovnání zkoumané společnosti s konkurenční společností EXPOWIN s.r.o. (Vlastní zpracování).

| | ABC s.r.o. | EXPOWIN spol. s r.o. |
|----------------------------------|------------|----------------------|
| Počet zaměstnanců | 36 | 22 |
| Mzdové náklady v Kč | 11 020 000 | 5 096 000 |
| Výsledek hospodaření v Kč | 2 783 000 | 1 384 000 |
| Tržby v Kč | 60 649 000 | 57 316 000 |
| Průměrná mzda v Kč | 25 509 | 19 303 |
| Produktivita práce v Kč | 1 684 694 | 2 605 227 |

2.10.5 Legislativa

Společnost ABC s.r.o. se musí řídit mnohými zákony a předpisy, tak jako všechny společnosti v České republice, které jsou zaměstnavateli. Hlavní zákon upravující práva a povinnosti zaměstnavatele, ale i zaměstnance při výkonu závislé práce je Zákoník práce č. 282/2006 Sb. Ten upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dalším důležitým ustanovením je Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, ve kterém jsou zahrnuty všechny daně a poplatky, které se týkají výkonu závislé činnosti.

Výše zmíněné zákony se každý rok aktualizují, a tudíž dochází často ke změnám.

2.10.5.1 Minimální mzda

Od 1. ledna 2018 se výše minimální mzdy zvýšila o 1 200 Kč proti roku 2017. Základní sazba minimální mzdy je stanovena pro týdenní pracovní dobu 40 hodin a činí 12 200 Kč za měsíc nebo 73,20 Kč na hodinu. V souvislosti se zvyšováním mezd se zvyšuje také příspěvek u zaměstnávání osob se zdravotním postižením o 800 Kč¹⁸². Od 1. ledna tento příspěvek činí 12 000 Kč. Dále zaměstnavatel bude moci využít 1 000 Kč paušálních náhrad na vyšší náklady spojené se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením¹⁸³.

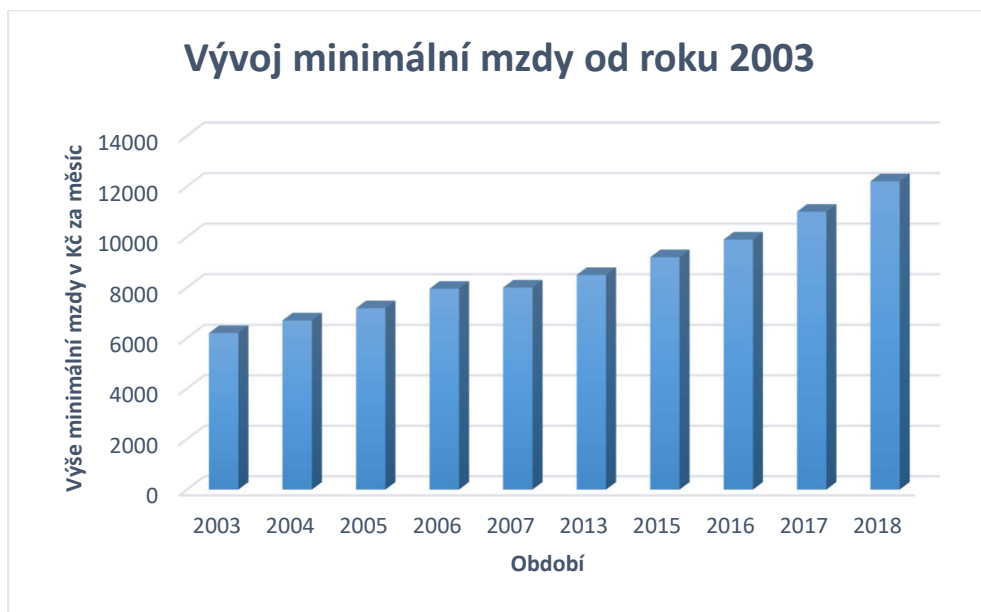
Minimální mzda vznikla v roce 1992. Za posledních 15 let minimální mzda vzrostla skoro dvojnásobně, a to z 6200 Kč na nynějších 12 200 Kč¹⁸⁴.

Od roku 2003 se minimální mzda zvyšovala do roku 2007, kdy minimální mzda dosáhla částky 8 000 Kč. Po stagnaci minimální mzdy v letech 2007 až 2012 se mzda opět zvýšila v roce 2013 na částku 8 500 Kč. Další zvýšení přišlo v roce 2015, kdy se minimální mzda zvýšila o 700 Kč. Od roku 2015 se mzda zvyšovala každoročně.

¹⁸² MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda 2018. [online].

¹⁸³ NÁRODNÍ RADA OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM. Zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP. [online].

¹⁸⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení. [online].



Graf 12: Vývoj minimální mzdy od roku 2003.¹⁸⁵

2.10.5.2 Daňové zvýhodnění na dítě

Od 1. ledna se zvyšuje daňové zvýhodnění na první dítě z 13 404 Kč na 15 204 Kč. Měsíčně se zvyšuje z 1 117 Kč na 1 267 Kč. Došlo tedy ke zvýšení o 150 Kč měsíčně a 1 800 Kč ročně. Daňové zvýhodnění na druhé a třetí dítě zůstává stejné jako v roce 2017, kdy došlo ke zvýšení o 200 Kč měsíčně na druhé dítě a na třetí a každé další dítě došlo ke zvýšení o 300 Kč měsíčně. Pro rok 2018 je daňové zvýhodnění na druhé dítě 19 404 Kč a na třetího a dalšího potomka je to 24 204 Kč ročně¹⁸⁶.

V tabulce číslo 26 je zobrazen vývoj daňového zvýhodnění na děti v období 2014 – 2018. V roce 2014 bylo daňové zvýhodnění na všechny děti stejné a jednalo se o částku 13 404 Kč ročně, to je 1 117 Kč měsíčně. V roce 2015 došlo ke změně a zvýšilo se daňové zvýhodnění na druhé, třetí a každé další dítě. V tomto roce činila sleva na 2. dítě 15 804 Kč a na 3. a každé další dítě 17 004 Kč. V roce 2016 a 2017 se opět změnilo daňové zvýhodnění na 2 a 3. dítě, ale sleva na 1. dítě zůstávala stále stejná od roku 2014. Od 1. ledna se ale změnilo daňové zvýhodnění i na 1. dítě, a to na částku 15 204 Kč ročně, tedy 1 267 Kč měsíčně.

¹⁸⁵ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení. [online].

¹⁸⁶ FINANCE. Sleva na dítě 2017. [online].

Tabulka 26: Vývoj daňového zvýhodnění na děti za období 2014-2018.¹⁸⁷

| Období | Sleva na 1. dítě | Sleva na 2. dítě | Sleva na 3. a každé další dítě |
|-------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| 2014 | 13 404 Kč | 13 404 Kč | 13 404 Kč |
| 2015 | 13 404 Kč | 15 804 Kč | 17 004 Kč |
| 2016 | 13 404 Kč | 17 004 Kč | 20 604 Kč |
| 2017 | 13 404 Kč | 19 404 Kč | 24 204 Kč |
| 2018 | 15 204 Kč | 19 404 Kč | 24 204 Kč |

2.10.5.3 Otcovská dovolená

Nejdůležitější změnou v oblasti nemocenského pojištění je zavedení nové dávky otcovské poporodní péče, tzv. otcovské. Tato novinka je platná od 1. února 2018. Tatínkové mohou využít týdenní otcovskou dovolenou, na kterou mohou nastoupit během šesti týdnů ode dne narození dítěte. Výše otcovské činí 70 % redukovaného denního vyměřovacího základu daně za kalendářní den¹⁸⁸.

2.10.5.4 Školkové

Od roku 2018 se zvyšuje takzvané školkové, které si může jeden z rodičů uplatnit v ročním zúčtování daně nebo v daňovém přiznání. Za kalendářní rok 2018 bude možné uplatnit maximálně 12 200 Kč ročně. Tato částka odpovídá úrovni minimální mzdy platné od 1. ledna 2018. V roce 2017 byla částka školkovného 11 000 Kč, tak jako částka minimální mzdy. Roční částka školkovného odpovídá prokazatelně vynaloženým výdajům za umístění vyživovaného dítěte a školkové je možné uplatnit na každé dítě¹⁸⁹.

2.10.5.5 Nemocenské pojištění

Dlouhodobě nemocní mají od roku 2018 nárok na vyšší nemocenské dávky. Od 31. kalendářního dne dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény se zvyšuje sazba z 60 % na 66 % denního vyměřovacího základu. Od 61. kalendářního dne dočasné

¹⁸⁷ IDNES.CZ. Finanční novinky roku 2018, které přinesou více peněz rodinám s dětmi. [online].

¹⁸⁸ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Od 1. února začíná platit otcovská dovolená. [online].

¹⁸⁹ IDNES.CZ. Finanční novinky roku 2018, které přinesou více peněz rodinám s dětmi. [online].

pracovní neschopnosti nebo karantény se zvyšuje sazba z 60 % na 72 % denního vyměřovacího základu¹⁹⁰.

2.10.6 Dotace a stipendia

Dotace je možné získat jak ze státního rozpočtu České republiky, tak z Evropské Unie, která nabízí několik dotačních programů. V roce 2014 bylo započato nové programové období dotací, které bude trvat do roku 2020.

Mezi dotace, které by mohly být pro společnost zajímavé lze zařadit projekt Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců (dále jen POVEZ II) a projekt Cesta pro mladé.

Stipendia je možné získat jak z vysokých škol, tak i od vlády, organizací, nadací a fondů. Pro společnost by mohl být zajímavý motivační příspěvek pro studenty středních a vysokých škol ve formě stipendií.

POVEZ II

Projekt POVEZ II je financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky. Je realizován Úřadem práce České republiky v období od 1. 12. 2015 do 30. 11. 2020. Aktuálně probíhá III. Výzva projektu. Projekt se zabývá problematikou adaptování nových zaměstnanců v podniku při stále se měnící situaci na trhu. Projekt POVEZ II proto řeší problém nesouladu mezi dovednostmi a požadovanou kvalifikací zaměstnanců, ale také neochotu zaměstnavatele investovat do vzdělávání zaměstnanců. Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnavatelé – podnikatelské subjekty, OSVČ – fyzické osoby bez zaměstnanců, která školení zajišťuje pro sebe a nestátní neziskové organizace. Zaměstnavatelům bude umožněno získat příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení. Příjem žádostí do III. Výzvy probíhá od 1. listopadu 2017 a žádost je možné podat i elektronicky přes datovou schránku. Vzdělávání musí být zahájeno do 6 měsíců od schválení žádosti¹⁹¹.

¹⁹⁰ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Co se mění v roce 2018? Novinky Ministerstva práce a sociálních věcí. [online].

¹⁹¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). [online].

Cesta pro mladé

Projekt Cesta pro mladé je financován z Evropského sociálního fondu a umožňuje stávajícím studentům posledních ročníků středních, vyšších odborných a vysokých škol získat stáž ve společnostech v době aktivního studia. Projekt je také určen pro zaměstnavatele, kterému jsou díky přijetí studenta proplaceny náklady související se stáží. Cílem projektu je propojení vzdělávání s praxí. Stáže mají délku 1 – 6 měsíců. Konkrétní délka stáže závisí na dohodě mezi zaměstnavatelem a studentem. Avšak maximální možná délka stáže jednoho studenta je 240 hodin¹⁹².

Poskytovatele stáže může být osoba zapsaná v obchodním rejstříku, která je zapsána déle než 6 měsíců před žádostí o dotace a má sídlo na území České republiky. Zároveň poskytovatel musí disponovat vhodnou osobou mentora, který studenta povede a seznámí jej se všemi aspekty zvolené pozice. Mentor může mít na starosti pouze jednoho účastníka stáže. Mentorem projektu může být zaměstnanec poskytovatele, který pracuje u poskytovatele na HPP nejméně 6 měsíců před žádostí o dotace, a mentor musí pracovat na pracovní pozici, která je napsána v jeho pracovní smlouvě. Poskytovatel stáže nesmí být v žádném vztahu se studentem. Poskytovatelé nesmějí mít ke dni podpisu Smlouvy o kurzu žádné závazky po lhůtě splatnosti k orgánům veřejné správy¹⁹³.

Výše dotace se odvíjí dle konkrétního typu stáže. Nicméně pohybuje se v rozmezí 15 – 50 tis. Kč / stáž. Dotace je určena na náhradu mzdy mentora stáže¹⁹⁴.

Realizace projektu probíhá v pěti fázích. První fáze zahrnuje registraci společnosti a výběr pracovních pozic. Ve druhé fázi bude vypsán inzerát na danou pracovní pozici a následně bude probíhat pohovor. Ve třetí fázi společnost vybere stážistu. Čtvrtá fáze bude zaměřená na samotnou stáž ve společnosti. A v páté fázi budou proplaceny náklady, které vzniknou s realizací stáže¹⁹⁵.

¹⁹² DOTAČNÍ PROGRAMY. O projektu Cesta pro mladé. [online].

¹⁹³ CESTA PRO MLADÉ. Může se i Vaše společnost zapojit? [online].

¹⁹⁴ CENTRUM GRANTOVÉ PODPORY. Dotace na stáže projekt Cesta pro mladé. [online].

¹⁹⁵ tamtéž.

Stipendia

Stipendium je finanční podpora pro studenty. Mezi základní druhy stipendií patří prospěchové stipendium, sociální, stipendium pro cizince nebo účelové stipendium. Stipendia poskytují vysoké školy, vláda, organizace, nadace a fondy¹⁹⁶.

Na základě smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a studentem umožňuje Zákon o daních z příjmů poplatníka dle § 24 odst. 2 písm. zu) zahrnout do daňových výdajů motivační příspěvek¹⁹⁷.

Motivační příspěvek představuje:

- stipendium,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na bydlení,
- příspěvek na vzdělávání,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na pořízení ochranných pomůcek¹⁹⁸.

Motivační příspěvek na stipendium poskytnutý studentovi je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem **až do výše 60 000 Kč** (5 000 Kč měsíčně) u středoškolského studenta **a 120 000 Kč** (10 000 Kč měsíčně) u vysokoškolského studenta. Příspěvek přesahující tento limit nelze považovat za daňový výdaj v souladu s § 25 odst. 1 písm. j) ZDP¹⁹⁹.

Mezi zaměstnavatelem a studentem by měla být uzavřena smlouva o přípravě na budoucí výkon profese. Tato smlouva by měla být uzavřena podle občanského zákoníku jako netypizovaná smlouva mezi zaměstnavatelem a studentem. Po ukončení studia by měl být uzavřen pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a studentem. Zákon však nestanovuje na jak dlouho by měl být pracovněprávní vztah uzavřen ani o jaký druh by se mělo jednat. Ovšem pokud by nebyl pracovněprávní vztah uzavřen, mohla

¹⁹⁶ STUDENTSKÉFINANCE.CZ. Stipendia v České republice. [online].

¹⁹⁷ PORTÁLPOHODA.CZ. Daňová uznatelnost motivačního příspěvku. [online].

¹⁹⁸ tamtéž.

¹⁹⁹ tamtéž.

by být daňová uznatelnost motivačního příspěvku (stipendia) ze strany finančního úřadu rozporována²⁰⁰.

Zaměstnavatel, který poskytuje motivační příspěvek budoucím zaměstnancům a se kterými nemá uzavřen žádný jiný zaměstnanecký poměr, neodvádí pojistné na sociální zabezpečení. Z motivačního příspěvku se neodvádí ani pojistné na zdravotní pojištění²⁰¹.

2.10.7 Shrnutí analýzy trhu práce

V závěrečné podkapitole jsou vypsány příležitosti a hrozby pro zkoumanou společnost, které vychází z dat získaných v analýze trhu práce.

Tabulka 27: Shrnutí analýzy trhu práce (Vlastní zpracování).

| Příležitosti | Hrozby |
|--|--|
| Nižší poptávka po technickohospodářských zaměstnancích | Klesající nezaměstnanost |
| Dotační programy | Vysoká poptávka po dělnických pozicích |
| Stipendia | Klesající počet zaměstnanců na 1 pracovní místo |
| | Zvyšující se průměrná mzda |
| | Klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel |
| | Růst minimální mzdy |
| | Konkurenční společnost dosahuje vyšší produktivity práce |

2.11 SWOT analýza

Analýza současného stavu je zakončena SWOT analýzou. V následujících tabulkách bude vyhodnocena SWOT analýza. Hodnotí se důležitost dané položky a současný stav dané položky. Pro přehlednost jsou jednotlivé faktory rozděleny do samostatných tabulek.

²⁰⁰ PORTÁLPOHODA.CZ. Daňová uznatelnost motivačního příspěvku. [online].

²⁰¹ tamtéž.

K vyhodnocení jednotlivých faktorů je použita stupnice 1 – 5, kdy hodnota 1 vyjadřuje malou důležitost a hodnota 5 je považována za velmi důležitou. Pro hodnocení současného stavu je též použita stupnice 1 – 5, kdy hodnota 1 vyjadřuje špatný současný stav a hodnota 5 vyjadřuje velmi dobrý současný stav.

Silné stránky

Nejvýznamnější silnou stránkou je **dlouholetá a rodinná tradice společnosti**. Společnost ABC s.r.o. je na trhu 20 let a za tu dobu si vybudovala dobré jméno a silnou pozici na trhu oken a dveří ve Zlínském kraji. Vyrábí a montuje kvalitní výrobky, provádí kvalitní pozáruční servis a vždy se snaží vyjít zákazníkům vstříc.

Další silné stránky společnosti ABC s.r.o. jsou **průběžné navyšování mezd, spokojenost se vztahy na pracovišti, stabilní produktivita práce, věk zaměstnanců a délka zaměstnání**.

Společnost vlastní **obrovské množství certifikátů**, což je její další silnou stránkou. Vlastní certifikáty na dveře a okna. Samozřejmostí je i odborná způsobilost zaměstnanců. Ti každoročně absolvují několik školení, aby byla zaručena jejich odborná způsobilost pro výkon jejich práce.

Mezi další silné stránky společnosti ABC s.r.o. patří jejich **systém odměňování a hodnocení zaměstnanců**. Zaměstnanci nedostávají pouze pevnou složku mzdy, ale i pohyblivou. Tudíž jsou tím zaměstnanci motivováni k vyšší pracovním výkonům, než kdyby jim náležela pouze pevná složka mzdy. Navíc jednou ročně vedení společnosti pořádá hodnotící rozhovor, ze kterého pořizují písemné záznamy a evidují je v interním systému společnosti.

Další silnou stránkou zkoumané společnosti jsou **společenské akce a team-buildingy**. Ty pořádá vedení společnosti pro své zaměstnance. Tyto team-buildingy jsou pořádány několikrát ročně. Tím se zlepšují vztahy mezi zaměstnanci a vedením, což vede k lepším vztahům na pracovišti.

Společnost ABC s.r.o. má mnoho silných stránek, všechny jsou popsány v tabulkách níže.

Tabulka 28a: Silné stránky společnosti ABC s.r.o. (Vlastí zpracování).

| Silné stránky | Váha | Současný stav | Součin |
|---|------|---------------|--------|
| Dlouholetá a rodinná tradice | 3 | 4 | 12 |
| 20 let na trhu | 5 | 5 | 25 |
| Snížování nákladů | 4 | 3 | 12 |
| Průběžné navyšování mezd | 4 | 4 | 16 |
| Různorodá činnost dle CZ-NACE | 4 | 4 | 16 |
| 8 poboček | 4 | 4 | 16 |
| Velké množství certifikátů | 2 | 4 | 8 |
| Systém odměňování (účast na výsledku hospodaření) | 5 | 4 | 20 |
| Systém hodnocení pracovního výkonu (hodnotící rozhovor) | 5 | 4 | 20 |
| Společenské akce, team-buildingy | 4 | 5 | 20 |
| Přehledná organizační struktura | 4 | 4 | 16 |
| Strategie společnosti | 3 | 4 | 12 |
| Stabilní pracovní doba | 3 | 4 | 12 |
| Věk zaměstnanců a délka zaměstnání | 3 | 4 | 12 |
| Pracovní prostředí | 3 | 4 | 12 |
| Stabilní produktivita práce | 4 | 4 | 16 |
| Stálý počet zaměstnanců | 4 | 5 | 20 |
| Spokojenost zaměstnanců s náplní práce | 4 | 3 | 12 |
| Spokojenost se vztahy na pracovišti | 5 | 4 | 20 |
| Dostupnost nástrojů k výkonu práce | 4 | 4 | 16 |
| Spokojenost zaměstnanců s vedením společnosti | 4 | 3 | 12 |
| Snížení mzdových nákladů | 3 | 2 | 6 |

Tabulka29b: Silné stránky společnosti ABC s.r.o. (Vlastní zpracování).

| Silné stránky | Váha | Současný stav | Součin |
|---|-------------|---------------|--------|
| Pozáruční servis | 3 | 4 | 12 |
| Demokratický styl řízení | 3 | 5 | 15 |
| Pečlivý výběr zaměstnanců | 4 | 4 | 16 |
| Vyvážené rozložení zaměstnanců v rámci pracovních pozic | 4 | 4 | 16 |
| Vzdělání a odbornost zaměstnanců | 5 | 4 | 20 |
| Pravidelné školení | 5 | 4 | 20 |
| Zaměstnanecké slevy, 13. plat | 3 | 5 | 15 |
| Kvalitně odvedená práce | 5 | 5 | 25 |
| Individuální přístup ke každé zakázce | 3 | 4 | 12 |
| Spokojenost s pracovním výkonem zaměstnanců | 4 | 4 | 16 |
| Možnost zavedení nových benefitů | 4 | 5 | 20 |
| Růst společnosti – koupe nových strojů, nová administrativní budova | 4 | 5 | 20 |
| Rozšiřování výrobního programu | 4 | 4 | 16 |
| Pečlivá montáž | 5 | 5 | 25 |
| Průměrná hodnota | 16,1 | | |

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti ABC s.r.o. patří **vyšší nemocnost zaměstnanců** a tím **nižší produktivita práce**. Produktivita práce je srovnána v podkapitole 2.6.5.4 Produktivita práce a je srovnávána s konkurentem EXPOWIN spol. s r.o. Ve srovnání produktivity práce konkurent dosahuje vyšší produktivity práce

o 55 % (o 920 533 Kč) v roce 2016, kdy byl rozdíl nejvyšší za všechna sledovaná období. Nicméně nemocnost zaměstnanců společnost ovlivnit nedokáže.

Další slabou stránkou je **absence vnitřního předpisu** pro hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Společnost ABC s.r.o. **nespolupracuje se středními a vysokými školami**. Díky spolupráci by mohlo být obsazování pracovních pozic jednodušší.

Všechny slabé stránky společnosti ABC s.r.o. jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 29: Slabé stránky společnosti ABC s.r.o. (Vlastní zpracování).

| Slabé stránky | Váha | Současný stav | Součin |
|---|-------------|----------------------|---------------|
| Vyšší nemocnost | 3 | 4 | 12 |
| Nižší produktivita práce než u konkurence | 4 | 4 | 16 |
| Fyzická náročnost práce | 4 | 4 | 16 |
| Absence vnitřního předpisu | 3 | 4 | 12 |
| Snižování výnosů | 4 | 4 | 16 |
| Nesrozumitelnost systému odměňování | 4 | 4 | 16 |
| Nespravedlivost systému odměňování | 4 | 4 | 16 |
| Neodpovídající výše mzdy k odvedenému pracovnímu výkonu | 5 | 5 | 25 |
| Nedostatek zaměstnanců | 4 | 4 | 16 |
| Vyhledávání zaměstnanců pouze dvěma způsoby | 3 | 3 | 9 |
| Málo benefitů | 4 | 4 | 16 |
| Nespolupráce se SŠ/VŠ | 3 | 4 | 12 |
| Kolísání výsledku hospodaření | 3 | 3 | 9 |
| Průměrná hodnota | 14,7 | | |

Příležitosti

Příležitostí společnosti ABC s.r.o. je několik. Nejvýznamnější příležitost pro společnost je **neexistující technický substitut oken a dveří**. Tato skutečnost je pro společnost velmi důležitá, jelikož se okna a dveře nedají (zatím) ničím nahradit. Pokud tedy budou i nadále vyrábět výrobky kvalitně a poskytovat pozáruční servis, tak by neměli mít nouzi o stálé, ale i o nové zakázky.

Další příležitostí je existence **velkého množství dodavatelů** na trhu. Pokud by společnost nebyla spokojená s některým ze svých dodavatelů, tak by vybrala jiného dodavatele a začala by odebírat materiál nebo nářadí od něj. Společnost tedy nemusí být vázána pouze na jejich stálé dodavatele, ale může najít dodavatele nové a vyjednat s nimi lepší podmínky pro společnost.

Poslední příležitostí jsou **dotační programy a stipendia**. Zkoumaná společnost by mohla v budoucnu využít dvou dotačních programů, které jsou popsány v podkapitole 2.10.6 Dotace a stipendia. Tím by mohla zvýšit výnosy společnosti a výsledek hospodaření. Zároveň by mohla poskytovat studentům středních a vysokých škol stipendia, a tak získat budoucí zaměstnance.

Všechny příležitosti jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 30: Příležitosti společnosti ABC s.r.o. (Vlastní zpracování).

| Příležitosti | Váha | Současný stav | Součin |
|--|-------------|----------------------|---------------|
| Neexistující technický substitut | 4 | 5 | 25 |
| Dlouhodobé vztahy s odběrateli | 3 | 5 | 15 |
| Velké množství dodavatelů | 4 | 4 | 16 |
| Nízká rostoucí síla stávajících dodavatelů společnosti | 4 | 4 | 16 |
| Dotační programy | 5 | 1 | 5 |
| Stipendia | 5 | 1 | 5 |
| Nižší poptávka po technickohospodářských zaměstnancích | 3 | 4 | 12 |
| Průměrná hodnota | 13,4 | | |

Hrozby

Hlavní hrozbu pro společnost ABC s.r.o. představuje **velké množství konkurentů** na trhu oken a dveří. Jen ve Zlínském kraji, kde se společnost nachází, existuje na trhu 83 konkurentů. Navíc společnost zaujímá pouze 1 % tržního podílu, což je důkazem, že konkurence je opravdu velmi silná.

Další velkou hrozbou je **stagnace oboru stavebnictví**. Dle Českého statistického úřadu byl zaznamenán meziroční pokles ve stavební výrobě o 3,2 %²⁰². Další pokles by znamenal pro společnost zhoršení hospodářské situace, snížení výnosů a výsledku hospodaření, propouštění zaměstnanců a v tom nejhorším případě zánik společnosti.

Další hrozbou pro společnost je **klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel**. Ve Zlínském kraji sice přibývá obyvatel ve věku 0 – 14 let, avšak ubývá pracovních sil ve věku 15 – 64 let a výrazně přibývá obyvatel ve věku 65 a více let.

Poslední hrozbu pro zkoumanou společnost představuje **vysoká poptávka po dělnických pozicích**. Jelikož je kvalitních dělníků na trhu práce Zlínského kraje málo, hrozí, že stávající zaměstnanci, kteří pracují na dělnických pozicích, ukončí pracovní poměr ve společnosti ABC s.r.o. a nastoupí do pracovního poměru ke konkurentovi, který jim nabídne větší mzdu, lepší benefity atd.

Všechny hrozby jsou popsány v následující tabulce.

²⁰² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví. [online].

Tabulka 31: Hrozby společnosti ABC s.r.o. (Vlastní zpracování).

| Hrozby | Váha | Současný stav | Součin |
|--|-------------|----------------------|---------------|
| Velké množství konkurentů | 5 | 4 | 20 |
| Vysoká poptávka po dělnických pozicích | 4 | 4 | 16 |
| Rostoucí síla zákazníků | 3 | 3 | 9 |
| Stagnace stavebního průmyslu | 4 | 3 | 12 |
| Klesající nezaměstnanost | 3 | 4 | 12 |
| Klesající počet zaměstnanců na 1 pracovní místo | 3 | 3 | 9 |
| Zvyšující se průměrná mzda | 3 | 3 | 9 |
| Klesající počet ekonomicky aktivních obyvatel | 4 | 4 | 16 |
| Růst minimální mzdy | 3 | 3 | 9 |
| Konkurenční společnost dosahuje vyšší produktivity práce | 4 | 4 | 16 |
| Průměrná hodnota | 12,8 | | |

2.11.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýzou bylo zjištěno, že silné stránky převyšují nad slabými stránkami. Bohužel příležitostí je méně než hrozeb, avšak průměrná hodnota příležitostí je vyšší než průměrná hodnota hrozeb. Nikdo nikdy neví, co může nastat. Slabé stránky a hrozby závisí na několika faktorech, jako na pracovní síle, ale i na hospodářském cyklu. Bohužel hrozby nelze úplně eliminovat, ale společnost se na ně může alespoň částečně připravit.

V následující tabulce jsou shrnuty výsledky SWOT analýzy.

Tabulka 32: Shrnutí SWOT analýzy (Vlastní zpracování).

| Jednotlivé faktory | Výsledky ukazatelů |
|--------------------|--------------------|
| Silné stránky | 16,1 |
| Slabé stránky | 14,7 |
| Příležitosti | 13,4 |
| Hrozby | 12,8 |

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující kapitola obsahuje návrhy na odstranění nedostatků současného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o., návrh vnitřního mzdového předpisu, ekonomické zhodnocení navrhovaných změn a harmonogram zavedení změn.

Na základě dotazníkového šetření a informací, které jsou popsány v předchozí kapitole, byly zjištěny následující slabiny současného systému odměňování:

- Nedostatečné benefity.
- Nesrozumitelnost systému odměňování.
- Nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy.
- Nespravedlnost systému odměňování.
- Absence vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Veškeré návrhy, které obsahuje bakalářská práce, jsou navrženy tak, aby vyhovovaly vedení společnosti ABC s.r.o.

3.1 Navrhované změny systému hodnocení a odměňování

V následující kapitole budou popsány navrhované změny v současném systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

3.1.1 Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Potřeby každého jedince se v čase mění, tudíž je potřeba neustále zjišťovat spokojenost zaměstnanců, jestli nedošlo ke změně priorit a očekávání, které mají zaměstnanci ve společnosti ABC s.r.o. ohledně odměňování. Navíc je důležité zaznamenávat nové trendy v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců a co nejpružněji na ně reagovat.

Hodnotící rozhovor

Prvním návrhem je zavedení hodnocení zaměstnanců jednou za půl roku, tedy dvakrát ročně. Hodnocení zaměstnanců aktuálně probíhá ve společnosti jednou ročně a vedení společnosti pořizuje písemné záznamy z hodnotících rozhovorů. Efektivnější by bylo pořádat hodnotící rozhovory dvakrát ročně, jelikož potřeby a spokojenost každého zaměstnance se průběžně mění, proto je potřeba na tyto změny včas reagovat.

Dotazníkové šetření

Dále je navrženo pořádat dotazníkové šetření jednou za rok, jelikož dotazníky jsou anonymní a tím lépe zaměstnanci vyjádří své názory na současný stav. Pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkové šetření se může použít již vytvořený dotazník z Přílohy č. 2.

3.1.2 Zavedení nových benefitů

Dle dotazníkového šetření by zaměstnanci nejvíce uvítali nové benefity ve formě poukázek, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na dopravu a příspěvku na děti.

3.1.2.1 Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu může mít nepeněžitou formu zajištění dopravy (například smluvní autobusový dopravce), ale rovněž i peněžitou formu účelového příspěvku ke mzdě. Výše příspěvku je plně v kompetenci zaměstnavatele.

Pokud je příspěvek na dopravu zahrnut v interních dokumentech společnosti nebo v pracovní smlouvě uzavřené se zaměstnancem, jedná se o náklad sloužící k dosažení, udržení a zajištění příjmů. Z tohoto důvodu jde o daňově uznatelný výdaj.

Ovšem na straně zaměstnance je třeba příspěvek zahrnout do hrubé mzdy zaměstnance. Bude tedy podléhat jak sociálnímu a zdravotnímu pojištění placeného zaměstnancem i zaměstnavatelem, tak dani z příjmů ze závislé činnosti.

Kritéria příspěvku na dopravu:

- Bude vyplácen pouze za skutečně odpracované dny.
- Náhrada za jeden kilometr je 2 Kč.
- Výše příspěvku se odvíjí od dojezdové vzdálenosti od sídla společnosti.

Tabulka 33: Příspěvek na dopravu – kritéria (Vlastní zpracování).

| Dojezdová vzdálenost | Průměrná výše příspěvku na jednoho zaměstnance (měsíčně) | Počet zaměstnanců |
|-----------------------------|---|--------------------------|
| 1 – 5 km | 240 Kč | 11 |
| 6 – 10 km | 640 Kč | 17 |
| 11 – 30 km | 1 640 Kč | 8 |

Příspěvek na dopravu by byl poskytován všem zaměstnancům společnosti. V tabulce je stanovena dojezdová vzdálenost a podle toho určená průměrná výše příspěvku na dopravu, který by byl zaměstnancům poskytován měsíčně. Příspěvek na dopravu je stanoven jako náhrada za jeden kilometr a činí 2 Kč a bude vyplácen pouze za dny, které budou skutečně odpracovány. Hodnota náhrady za jeden kilometr je stanovena na základě průměrné ceny pohonných hmot a průměrné ceny jízdného ve Zlínském kraji. Při výpočtu průměrné výše příspěvku bylo uvažováno 20 pracovních dnů.

Nejvíce zaměstnanců bylo zařazeno do dojezdové vzdálenosti 6 – 10 km. Nový benefit by mohl vyřešit nespokojenost 45 % zaměstnanců s výší jejich mzdy, a navíc je pro společnost **daňově uznatelným výdajem**.

3.1.2.2 Poukázky

Na trhu se nachází celá řada poukázek, které pomáhají motivovat zaměstnance k pracovním výkonům a také pomáhají udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Pro zkoumanou společnost se zdají být vhodné poukázky FlexiPass, které jsou vydávány společností Sodexo Pass Česká republika a.s. Tyto poukázky lze využít v oblastech zdraví, cestování, sportu a relaxace, vzdělávání, a kultury. Z široké nabídky možností si vybere každý zaměstnanec. Poukázky FlexiPass lze využít pro platbu dětských táborů i pro platbu dovolených. Avšak nelze s nimi platit v supermarketech nebo restauracích.

Poukázky FlexiPass budou vypláceny na základě kritérií, které musí být zaměstnancem splněny. Výše hodnoty poukázky závisí na výši mzdy a poukázky budou vypláceny půlročně.

Kritéria vyplácení poukázek:

- Zaměstnanec je u společnosti zaměstnán na hlavní pracovní poměr.
- Zaměstnanec je zaměstnán na dobu neurčitou.

Tabulka 34: Poukázky – kritéria (Vlastní zpracování).

| Průměrná měsíční mzda (v Kč) | Hodnota FlexiPass na jednoho zaměstnance (měsíčně) | Počet zaměstnanců |
|-------------------------------------|---|--------------------------|
| 20 000 – 24 999 | 1 100 Kč | 25 |
| 25 000 – 29 999 | 800Kč | 6 |
| 30 000 – 34 999 | 500 Kč | 1 |

Poukázky FlexiPass budou poskytovány 32 zaměstnancům, kteří splňují dané podmínky pro získání poukázek FlexiPass. Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni nižší mzdou než vedoucí zaměstnanci, náleží FlexiPass v hodnotě 1 100 Kč. Především tito zaměstnanci vyjádřili nespravedlnost a nespokojenost s výší jejich mzdy v dotazníkovém šetření. Proto by takhle změna mohla vést ke spokojenosti zaměstnanců pracujících na pozicích výrobní dělník, montážník, obchodník/obchodnice a pomocná účetní. Vedoucím zaměstnancům a hlavní účetní by byly poskytovány poukázky FlexiPass v hodnotě 800 Kč. Obchodnímu ředitel by byly poskytovány poukázky FlexiPass v hodnotě 500 Kč, jelikož má nejvyšší mzdu ze zaměstnanců ve společnosti a v dotazníkovém šetření vyjádřil spokojenost s odměňováním a s výší jeho mzdy. Vedení společnosti vyplatí poukázky zaměstnancům vždy nejpozději 15. července a 15. ledna.

Na straně zaměstnavatele se jedná o **daňově neuznatelný náklad** podle Zákona o dani z příjmů § 25 písm. h). Nicméně hodnota poukázek nespadá do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění, ovšem do hodnoty poukázek 20 000 Kč ročně u každého zaměstnance. Pro zaměstnance jsou poukázky do hodnoty 20 000 Kč ročně osvobozeny jak odvodů na sociální a zdravotní pojištění, tak od daně z příjmů ze závislé činnosti.

3.1.2.3 Příspěvek na životní a pracovní jubilea

Vedení společnosti ABC s.r.o. může odměnit zaměstnance za dlouhodobé dobré pracovní výsledky a zásluhy. O odměně rozhoduje vedení společnosti dle vlastního uvážení, avšak zaměstnanec musí splňovat povinnosti a nároky vyplývající z pracovního poměru. Odměnu je možné poskytnout v roce, kdy zaměstnanec dosáhne dlouhodobých dobrých

pracovních výsledků či životního jubilea. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o **daňově neuznatelný náklad**.

Životní jubilea

Odměna za životní jubileum náleží zaměstnancům při dovršení:

- 30 let věku, odměna v hodnotě 2 000 Kč,
- 40 let věku, odměna v hodnotě 2 500 Kč,
- 50 let věku, odměna v hodnotě 3 000 Kč,
- 60 let věku, odměna v hodnotě 3 500 Kč.

Pracovní jubilea

Odměna za pracovní jubileum náleží zaměstnancům za dlouhodobou dobře odvedenou práci a výkonnost ve společnosti ABC s.r.o.

Odměna se odvíjí od doby trvání pracovní smlouvy a náleží zaměstnancům při dovršení:

- 5 let trvání pracovního poměru, odměna 2 000 Kč,
- 10 let trvání pracovního poměru, odměna 4 000 Kč,
- 15 let trvání pracovního poměru, odměna 6 000 Kč,
- 20 let trvání pracovního poměru, odměna 8 000 Kč,
- Dále vždy po pěti letech trvání pracovního poměru odměna o 2 000 Kč vyšší.

3.1.3 Účast na výsledku hospodaření společnosti

Zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. jsou zařazeni do pěti odměňovacích skupin (více v podkapitole 2.6.3.2 Systém odměňování zaměstnanců). Někteří zaměstnanci se domnívají, že nejsou odměňováni spravedlivě. Jedná se především o zaměstnance montáže, kteří nemají podíl na výsledku hospodaření společnosti. V současné době mají podíl na výsledku hospodaření společnosti vedoucí zaměstnanci výroby a montáže, dále zaměstnanci servisního oddělení, účetního oddělení a zaměstnanci obchodu. Montážníci a výrobní dělníci/dělnice nemají podíl na výsledku hospodaření, ale mají podíl na rozpočtu, který mezi ně rozděluje příslušný vedoucí na základě vzorce. Proto je navržena účast na výsledku hospodaření společnosti ABC s.r.o. pro všechny

zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, tedy i pro zaměstnance montáže a výroby. Těmto zaměstnancům by se **zrušil podíl na rozpočtu a zavedl by se podíl na výsledku hospodaření společnosti**. Tedy ze vzorce pro výpočet podílu na rozpočtu by se stal vzorec pro výpočet podílu na výsledku hospodaření, jelikož vzorec pro výpočet podílu na rozpočtu má obdobné složení jako vzorec pro výpočet podílu na výsledku hospodaření ostatních zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. Vzorec pro výpočet podílu na výsledku hospodaření by zůstal stejný, avšak upravily by se váhy ve vzorci a u zaměstnanců servisního oddělení by bylo přidáno nové kritérium, a to výsledek servisu.

Zaměstnankyni úklidu náleží pouze pevná časová mzda, avšak ta není ve společnosti zaměstnána na hlavní pracovní poměr, tudíž jí podíl na výsledku hospodaření společnosti nenáleží.

Váhy pro podíl na výsledku hospodaření společnosti jsou navrženy následovně:

Tabulka 35: Kritéria a váhy pro výpočet podílu na výsledku hospodaření (Vlastní zpracování).

| Zaměstnanci | Kritérium | Váha |
|--|---|-------------|
| vedoucí výroby/montáže | výkonnost oddělení | 0,5 |
| | nemocnost | 0,2 |
| | Délka zaměstnání | 0,3 |
| výrobní dělník/dělnice/montážník | výkonnost | 0,5 |
| | nemocnost | 0,2 |
| | délka zaměstnání | 0,3 |
| hlavní/pomocná účetní | výkonnost oddělení | 0,6 |
| | nemocnost | 0,1 |
| | délka zaměstnání | 0,3 |
| servisní technik | výkonnost oddělení | 0,4 |
| | Výsledek servisu (počet reklamovaných zakázek) | 0,3 |
| | délka zaměstnání | 0,3 |
| Obchodní ředitel/obchodník/obchodnice | výkonnost | 0,3 |
| | počet domluvených a uskutečněných zakázek za oddělení | 0,4 |
| | délka zaměstnání | 0,3 |

3.1.4 Sankce za problematičnost servisu

Hlavní změnou v současném systému odměňování ve společnosti ABC s.r.o. je navržení zavedení sankcí za problematičný servis. V současné době jsou servisní technici závislí ze 100 % na výsledku hospodaření společnosti a ve vzorci pro rozdělení podílu na výsledku hospodaření není zakomponován výsledek servisu. Proto, pokud by byl servis problematičný a zakázka by byla vícekrát reklamována, byla by zavedena sankce pouze pro zaměstnance servisního oddělení. Momentálně se problematičnost servisu promítá do mezd všech zaměstnanců, protože to ovlivňuje výsledek hospodaření celé společnosti.

Sankce za problematičnost servisu by vypadaly následovně:

- První reklamace a prokazatelná chyba zaměstnanců servisu.
 - Odečtení 1000 Kč ze mzdy příslušného zaměstnance.
- Druhá reklamace a prokazatelná chyba zaměstnanců servisu.
 - Odečtení 2 000 Kč ze mzdy příslušného zaměstnance.
- Třetí a každá další reklamace.
 - Odečtení 2 000 Kč ze mzdy příslušného zaměstnance a odečtení 1 000 Kč ze mzdy hlavního servisního technika.

3.1.5 Náborový příspěvek za doporučení zaměstnance

Jako další bonus je navržen náborový příspěvek za doporučení zaměstnance. Zaměstnanec, který doporučí nového zaměstnance a ten bude následně zaměstnán, obdrží od společnosti 5 000 Kč při nástupu nového zaměstnance. Po odpracování zkušební doby nového zaměstnance obdrží nový zaměstnanec 5 000 Kč a zaměstnanec, který doporučil nového zaměstnance, obdrží opět 5 000 Kč. Po odpracování jednoho roku obdrží oba zaměstnanci opět po 5 000 Kč.

Náborový příspěvek by mohl zvýšit motivaci stávajících zaměstnanců k aktivnímu hledání nových zaměstnanců, ale také by nový příspěvek mohl vézt ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

3.2 Návrh vnitřního předpisu

Společnost ABC s.r.o. nedisponuje předpisem, který by upravoval odměňování zaměstnanců ve společnosti. Z tohoto důvodu je vytvořen vnitřní mzdový předpis, který by tento nedostatek eliminoval. Návrh vnitřního mzdového předpisu je uveden na následujících stranách.

VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS

I. Úvodní ustanovení

Tento vnitřní předpis se vydává za účelem jednotného poskytování mzdy a odměny za vykonanou práci zaměstnancům společnosti ABC s.r.o.

II. Rozsah platnosti

1. Tento vnitřní mzdový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti ABC s.r.o. (dále jen „zaměstnavatel“), kteří pracují v pracovním poměru s výjimkami uvedenými dále.
2. Vnitřní předpis se nevztahuje na vedení společnosti.
3. Vnitřní předpis se dále nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr.
4. Vnitřní mzdový předpis užívá souhrnně pro všechny kategorie pracovníků označení „zaměstnanec“.

III. Pracovní doba

1. Délka stanovené pracovní doby činí 40 hodin za jeden kalendářní týden.
2. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavci 1 může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní mzdový předpis.
3. Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v odstavci 1 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda odpovídající sjednané kratší pracovní době.

IV. Mzda

1. Mzda zaměstnance se stanoví podle složitosti, náročnosti a odpovědnosti práce s přihlédnutím k obtížnosti pracovních podmínek, dále pracovních zkušeností zaměstnance a jeho výkonnosti.

2. Mzda se určuje na základě mzdového výměru, který stanoví zaměstnavatel.
3. Mzda musí být určena před započítáním pracovního výkonu zaměstnance.
4. Zaměstnavatel je povinen v den uzavření pracovní smlouvy vydat zaměstnanci mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o místě a termínu výplaty mzdy.
5. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci neprodleně písemně oznámit, a to nejpozději v den nabytí účinnosti.

V. Základní mzda

1. Základní mzda se stanovuje na základě mzdového výměru jako měsíční.
2. Mzda se skládá z:
 - a) fixní složky mzdy,
 - b) pohyblivé složky mzdy,
 - c) podílu na výsledku hospodaření společnosti,
 - d) další složky mzdy dle předpisu.
3. Výplatu pohyblivé složky mzdy a podílu na výsledku hospodaření společnosti schvaluje vedení společnosti.

VI. Povinné příplatky

1. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.
2. Za dobu práce přesčas v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku.
3. Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
4. Pokud bude se zaměstnancem dohodnuto poskytnutí příplatku k dosažené mzdě místo náhradního volna, náleží tento příplatek ve výši průměrného výdělku.

5. Za práci v noci a ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

VII. Prémie

1. Zaměstnancům náleží podíl na výsledku hospodaření společnosti. Konkrétní výši stanoví vedení společnosti podle vzorce pro výpočet podílu na výsledku hospodaření společnosti.
2. Podíl na výsledku hospodaření se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr.
3. Prémie v podobě podílu na výsledku hospodaření je poskytována zpravidla za kalendářní měsíc.
4. Prémie je vyplácena současně se mzdou.
5. Zaměstnanec má právo na tzv. Vánoční prémii, které jsou poskytovány v podobě 13. platu.
6. Výši těchto prémie stanoví vedení společnosti. Tato složka mzdy je variabilní a lze ji krátit nebo odejmout.

VIII. Odměny

1. Odměny se vztahují na všechny zaměstnance společnosti. Tato složka mzdy je variabilní a lze ji krátit nebo zcela odejmout.
2. Odměny jsou poskytovány za kalendářní měsíc a jsou vypláceny současně se mzdou.
3. Odměny zahrnují zaměstnanecké slevy a odměny za životní a pracovní jubilea.
4. Zaměstnancům, kteří dosahují dlouhodobě dobrých pracovních výsledků, se může přiznat odměna u příležitosti 30, 40, 50 a 60 let věku. Odměna bude poskytována ve výši 2 000 Kč, 2 500 Kč, 3 000 Kč nebo 3 500 Kč.
5. Za obdobných podmínek uvedených v odstavci 4 lze přiznat odměnu za 5, 10, 15, 20 a každých dalších pět let odpracovaných ve společnosti. Odměna bude poskytována ve výši 2 000 Kč a s každým dalším pracovním výročím se zvyšuje o 2 000 Kč.

IX. Příspěvek na dopravu

1. Nárok na příspěvek na dopravu mají zaměstnanci, kteří splňují stanovená kritéria pro poskytování těchto příspěvků.
2. Příspěvek na dopravu obsahuje následující kritéria:
 - Bude vyplácen pouze za skutečně odpracované dny.
 - Náhrada za jeden kilometr je 2 Kč.
 - Výše příspěvku se odvíjí od dojezdové vzdálenosti od sídla společnosti.
3. Každý zaměstnanec má právo na příspěvek na dopravu, avšak výše příspěvku každého zaměstnance se liší.

X. Poukázky

1. Nárok na poukázky mají všichni zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a zároveň jsou zaměstnáni na dobu neurčitou.
2. Poukázky jsou vypláceny dvakrát ročně, vždy nejpozději 15. července a 15. ledna.
3. Zaměstnanci, kterým náleží průměrná měsíční mzda v rozmezí 20 000 – 24 999 Kč, obdrží poukázky FlexiPass v hodnotě 1 110 Kč/měsíc.
4. Zaměstnanci, kterým náleží průměrná měsíční mzda v rozmezí 25 000 – 29 999 Kč, obdrží poukázky FlexiPass v hodnotě 800 Kč/měsíc.
5. Zaměstnanci, kterým náleží průměrná měsíční mzda v rozmezí 30 000 – 34 999 Kč, obdrží poukázky FlexiPass v hodnotě 500 Kč/měsíc.

X. Náborový příspěvek

1. Náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč se jednorázově poskytne:
 - a) doporučujícímu zaměstnanci,
 - b) novému zaměstnanci,v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance.
2. Náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč obdrží doporučující zaměstnanec po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance.

3. Náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč se jednorázově poskytne novému zaměstnanci a doporučujícímu zaměstnanci po odpracování 12 měsíců od uzavření pracovní smlouvy.
4. Náborový příspěvek je splatný v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém byly splněny všechny podmínky pro jeho poskytnutí.

XI. Sankce

1. Sankce mohou být uděleny každému zaměstnanci, pokud o tom rozhodne vedení společnosti.
2. Sankce mohou být uděleny zaměstnancům oddělení servisu, pokud je servis problematický a obdrží mnoho reklamací.
3. Proběhne-li první reklamace a zároveň se prokáže chyba zaměstnancům servisu, udělí se příslušnému zaměstnanci sankce 1 000 Kč.
4. Proběhne-li druhá reklamace a zároveň se prokáže chyba zaměstnancům servisu, udělí se příslušnému zaměstnanci sankce 2 000 Kč.
5. Proběhne-li třetí a každá další reklamace a zároveň se prokáže chyba zaměstnancům servisu, udělí se příslušnému zaměstnanci sankce 2 000 Kč a zároveň sankce 1 000 Kč jeho nadřízenému.
6. Sankce se odečte ze mzdy zaměstnance.

XII. Hodnocení výkonu

1. Vedení společnosti zhodnotí kvalitu odvedené práce a výkonnost zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a následně jej dle vnitřního mzdového předpisu a vlastního uvážení ohodnotí.
2. Hodnotící rozhovor bude probíhat dvakrát ročně, a to půlročně.
3. Z hodnotících rozhovorů se budou pořizovat písemné záznamy, které se budou archivovat minimálně 5 let.

XIII. Zjišťování spokojenosti

1. Vedení společnosti bude jedenkrát ročně pořádat dotazníkové šetření, které bude anonymní.

XIV. Splatnost mzdy a výplata mzdy

1. Mzda je splatná vždy nejpozději k 15. dni v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou její složku.
2. Mzda se vyplácí v zákonných penězích a zaokrouhluje se na koruny směrem nahoru.
3. Výplata mzdy se provádí převodem na účet zaměstnance, vedeném u peněžního ústavu v České republice. Ve výjimečných případech se mzda vyplácí v hotovosti.
4. Při měsíčním vyúčtování mzdy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu vypočetl.
5. Při skončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci mzdu nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy následujícím po dni skončení pracovního poměru.

XV. Srážky ze mzdy

1. Srážky ze mzdy lze provádět v souladu s § 145 až § 150 zákoníku práce.
2. Zaměstnavatel může provést srážky ze mzdy pouze v případech uvedených v zákoníku práce nebo v jiném zvláštním zákoně.

XVI. Společná ustanovení k odměňování zaměstnanců

1. Zaměstnanci mají nárok nahlédnout do vnitřního mzdového předpisu kdykoliv na jejich požádání u vedení společnosti.
2. Případné změny vnitřního mzdového předpisu v průběhu jeho účinnosti provádí zaměstnavatel v souladu s platnými zákony a předpisy.
3. Ostatní náležitosti spojené s výplatou mzdy jsou uvedeny v pracovní smlouvě.

XVII. Účinnost

Tento vnitřní mzdový předpis nabývá účinnosti dnem 1. 9. 2018.

V dne

.....

podpis statutárního orgánu

3.3 Spolupráce se středními školami a vysokými školami

Velký potenciál má spolupráce se středoškolskými studenty, jelikož si společnost může „vychovat“ z těchto studentů své budoucí zaměstnance a navíc mohou ve společnosti vykonávat praxi děti zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. Studenti tak mohou už během studia získat praxi ve společnosti a po vystudování pokračovat ve společnosti.

Na dělnické pozice, kde není vyžadováno vysokoškolské vzdělání, jsou vhodní studenti ze středních škol. Návrh na spolupráci s těmito školami:

- Střední průmyslová škola Otrokovice.
- Střední průmyslová škola Zlín.
- Střední škola – Centrum odborné přípravy technické Kroměříž.

Vybrané střední školy jsou obsahem výuky zaměřené na oblast, ve které působí i společnost ABC s.r.o. Navíc zaměstnáním absolventů středních škol by se podpořila zaměstnanost ve Zlínském kraji. O podmínkách spolupráce je nutné kontaktovat vedení středních škol. Proto jsou v následující tabulce uvedeny kontakty na vybrané střední školy.

Tabulka 36: Přehled kontaktů na vybrané střední školy (Zpracováno dle ²⁰³).

| | Internetová adresa | Telefon | E-mail |
|--|---------------------------|----------------|------------------------|
| Střední průmyslová škola Otrokovice | www.spsotrokovice.cz | 577 925 078 | skola@spsotrokovice.cz |
| Střední průmyslová škola Zlín | www.spszl.cz | 577 005 333 | reditel@spszl.cz |
| Střední škola – Centrum odborné přípravy technické Kroměříž | www.coptkm.cz | 573 308 213 | copt@coptkm.cz |

U ostatních zaměstnanců se požadavky na vysokoškolské vzdělání mění v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Jedinou vysokou školou ve Zlínském kraji je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Tato vysoká škola má několik fakult – technologická, managementu a ekonomiky, aplikované informatiky, multimediálních komunikací, humanitních studií a logistiky a krizového řízení.

Pro zkoumanou společnost je ale více zajímavá spolupráce se středními školami, jelikož zaměstnanců na dělnických pozicích má nedostatek.

3.3.1 Dotace na studenty

Dalším návrhem je čerpání dotací z Evropského sociálního fondu. Jedná se o projekt Cesta pro mladé, který umožňuje stávajícím studentům posledních ročníků středních, vyšších odborných a vysokých škol získat stáž ve společnostech v době aktivního studia (více v podkapitole 2.10.6 Dotace a stipendia). Společnost ABC s.r.o. by tak mohla

²⁰³ STŘEDNÍ ŠKOLA – CENTRUM ODBORNÉ PŘÍPRAVY TECHNICKÉ KROMĚŘÍŽ. Kontakty. [online].

STŘEDNÍ PRŮMYSL OVÁ ŠKOLA ZLÍN. Kontakty. [online].

STŘEDNÍ PRŮMYSL OVÁ ŠKOLA OTROKOVICE. Kontakty. [online].

spolupracovat se studenty středních škol a zároveň čerpat dotace na tuto spolupráci. K uskutečnění stáže je potřeba mít zkušeného mentora, který se bude po celou dobu stáže studentovi věnovat. Mentorovi zkušenosti musí být písemně prokazatelné (sken originálu dokladu o dosaženém vzdělávání, životopis mentora s aktuálními údaji a sken originálu pracovní smlouvy). Je potřeba společnost zaregistrovat na internetovém portálu www.cestapromlade.cz. Po registraci vypsát kartu kurzu, který bude zkoumaná společnost poskytovat stážistům. Společnost ABC s.r.o. může mít vypsané až 3 karty kurzu současně²⁰⁴. Po schválení karty kurzu je potřeba uzavřít Smlouvu o kurzu. Dotace je poskytnutá po uskutečnění stáže jako náhrada za mzdu mentora. Ze stážových pozic, které by mohla společnost ABC s.r.o. nabídnout studentům jsou nejvíce vhodné dělník ve výrobě, servisní technik ve strojírenství a elektrotechnice a stavební dělník.

Dělník ve výrobě

Mentor, který se bude věnovat stážistovi po celou dobu stáže, musí mít střední odborné vzdělání v oblasti praktické části a musí pracovat alespoň 2 roky na pozici dělník ve výrobě. Další požadavky na mentora či společnost nejsou. Výše dotace při trvání stáže 240 hodin je 28 800 Kč²⁰⁵.

Servisní technik ve strojírenství a elektrotechnice

Požadavky na mentora, který se bude věnovat stážistovi, jsou u téhle stážové pozice mírně rozdílné. Mentor musí mít střední odborné vzdělání nebo vyšší v oblasti strojírenství nebo elektrotechniky a měl by mít praxi alespoň 3 roky na pozici servisního technika. Výše dotace při trvání stáže 240 hodin je 42 960 Kč²⁰⁶.

Stavební dělník

Mentor, který se bude věnovat stážistovi, musí mít střední odborné vzdělání v oboru stavebnictví a být zaměstnán alespoň 3 roky na pozici stavebního dělníka. Výše dotace při trvání stáže 240 hodin je 18 000 Kč²⁰⁷.

²⁰⁴ CESTA PRO MLADÉ. Jak si vypsát kartu kurzu. [online].

²⁰⁵ CESTA PRO MLADÉ. Stážové pozice, které můžete nabídnout. [online].

²⁰⁶ tamtéž.

²⁰⁷ tamtéž.

Celkově by společnost mohla získat z Evropského sociálního fondu dotace ve výši 89 760 Kč.

3.3.2 Stipendia

Posledním návrhem je poskytování stipendií středoškolským studentům a tím získání nových zaměstnanců.

Na základě smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a studentem umožňuje Zákon o daních z příjmů poplatníka dle § 24 odst. 2 písm. zu) zahrnout stipendium do daňových výdajů (více v podkapitole 2.10.6 Dotace a stipendia). Společnost ABC s.r.o. by tak mohla spolupracovat se studenty již v době studia, za tuto spolupráci jim poskytovat stipendia, a navíc získat budoucí zaměstnance. Stipendium je **daňově uznatelný náklad** pro zaměstnavatele až do **výše 60 000 Kč** ročně u středoškolského studenta, tedy 5 000 Kč měsíčně. Stipendia budou poskytnuta studentům na základě kritérií, které musí student splňovat.

Kritéria poskytnutí stipendia:

- student musí dosahovat váženého průměru známek do 1,5,
- chování studenta musí být velmi dobré, nesmí obdržet důtku třídního učitele ani důtku ředitele školy,
- minimální délka spolupráce po dokončení střední školy studenta jsou 2 roky.

Stipendia by mohla být poskytována na pracovní pozice, které jsou popsány v předchozí podkapitole 3.3.1 Dotace na studenty, tedy dělník ve výrobě, servisní technik ve strojírenství a elektrotechnice a stavební dělník. Frekvence spolupráce se studenty a konkrétní částky by byly na domluvě vedení společnosti s konkrétním studentem. Nicméně výše stipendia jednoho studenta by neměla převýšit 5 000 Kč měsíčně, aby se jednalo o daňově uznatelný náklad. Zároveň by vedení společnosti uzavřelo se studentem smlouvu o přípravě na budoucí výkon profese. Po dokončení střední školy je podmínkou uzavření pracovněprávního vztahu mezi společností ABC s.r.o. a studentem, tedy budoucím zaměstnancem.

3.4 Ekonomické zhodnocení

V této podkapitole budou ekonomicky zhodnoceny všechny navrhované změny. Všechny navrhované změny by měly docílit vyšší motivace zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců a tím lepší prosperity společnosti ABC s.r.o.

Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření, které se bude konat jednou ročně, je nutno vytisknout osmistránkový dotazník pro všechny zaměstnance společnosti. Avšak jedná se o **daňově uznatelný výdaj** pro zaměstnavatele. Při výpočtu bude uvažován počet zaměstnanců pro aktuální rok, tedy 36 zaměstnanců. Cena inkoustu nebude uvažována. Bude potřeba vytisknout celkem 288 stran a cena za papír bude činit 0,5 Kč/list.

Celkové náklady na dotazníkové šetření budou činit **144 Kč** za jeden kalendářní rok a jedná se tedy o daňově uznatelný výdaj pro zaměstnavatele.

Výhodou je pravidelný přehled o spokojenosti zaměstnanců a o jejich očekávání.

Příspěvek na dopravu

Při aktuální počtu a složení zaměstnanců by odhadované roční náklady na příspěvek na dopravu činily **319 680 Kč/rok**. Nicméně částku nelze přesně stanovit, jelikož se dojezdové vzdálenosti zaměstnanců můžou měnit. Tento náklad je **daňově uznatelný**.

Přínosem tohoto příspěvku je možnost vyřešení nespokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy.

Poukázky

Poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek na dovolenou, na letní tábory, kulturní či sportovní akce. Zároveň představují výhodu jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V případě poukázek FlexiPass lze čerpat celou hodnotu poukázky. Tím, že poukázky nejsou zahrnuty v hrubé mzdě zaměstnance, neodvádí se z nich daň z příjmu na straně zaměstnance a na straně zaměstnavatele se neodvádí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění.

Celkové náklady na poukázky budou činit **393 600 Kč/rok**. Tento náklad je **daňově neuznatelný**.

Přínosem by mohlo být vyřešení nespokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy.

Účast na výsledku hospodaření

Jedná se o podíl na výsledku hospodaření společnosti. Tento náklad nelze jednoznačně vyčíslit, jelikož účast na výsledku hospodaření ve společnosti již existuje. V návrhu se mění vzorec pro výpočet podílu na rozpočtu na vzorec pro výpočet podílu na výsledku hospodaření pro zaměstnance montáže a výroby a zároveň se mění váhy pro jednotlivá kritéria.

Přínosem účasti na výsledku hospodaření je vyšší motivace zaměstnanců, jelikož výše podílu závisí na nich samotných a také spravedlivost systému odměňování zaměstnanců.

Náborový příspěvek

Za doporučení nového zaměstnance dostane doporučující zaměstnanec při nástupu nového zaměstnance jednorázovou odměnu 5 000 Kč. Po odpracování zkušební doby obdrží oba zaměstnanci po 5 000 Kč. Po odpracování jednoho roku obdrží oba zaměstnanci opět po 5 000 Kč.

Pro výpočet celkových nákladů za doporučení zaměstnance bude bráno v potaz, že společnost zaměstná 3 nové zaměstnance na doporučení. Na straně zaměstnavatele je tento příspěvek **daňově uznatelným nákladem**, bude odvádět pouze 34 % na sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnance bude příspěvek tvořit hrubou mzdu, tudíž bude muset odvést 11 % na sociální a zdravotní pojištění a 15 % na daň z příjmu fyzických osob.

Při doporučení a následném zaměstnání 3 nových zaměstnanců budou celkové náklady činit **75 000 Kč/rok**.

Výhodou je zvýšení motivace stávajících zaměstnanců k aktivnímu hledání nových zaměstnanců.

Příspěvek na životní a pracovní jubileum

Příspěvek na životní a pracovní jubileum bude poskytován jako peněžní odměna. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o **daňově neuznatelný náklad**.

Na straně zaměstnance bude příspěvek na životní a pracovní jubileum zdanitelným příjmem a bude zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění.

Celkové náklady se budou lišit a budou se odvíjet od počtu zaměstnanců, jejich věku a doby, po kterou jsou zaměstnání ve společnosti.

Výhodou těchto příspěvků je zvýšení motivace zaměstnanců k dalším pracovním výkonům, protože se zaměstnanci cítí oceňováni.

Vnitřní mzdový předpis

Pro tvorbu vnitřního mzdového předpisu budou vyčísleny pouze náklady na tisk. Jedná se o sedmistránkový dokument a bude potřeba jej vytisknout pro každého zaměstnance. Cena inkoustu nebude uvažována. Při výpočtu bude brán v potaz aktuální počet zaměstnanců, tedy 36. Celkem to tedy bude 252 stran a cena za papír bude činit 0,5 Kč/list.

Náklady na vnitřní mzdový předpis budou činit **126 Kč**.

Spolupráce se středními školami a vysokými školami

Náklady na spolupráci se středními a vysokými školami by se odvíjeli od dohodnutých podmínek s jednotlivými školami.

Největším přínosem pro společnost by bylo nalezení budoucích zaměstnanců mezi studenty. Jelikož studenti, kteří by ve společnosti vykonávali praxi nebo brigádu by byli přínosem pro společnost a po dostudování by se mohli nechat zaměstnat u společnosti na hlavní pracovní poměr.

Dotace na studenty

Společnost ABC s.r.o. by na spolupráci se studenty čerpala dotace z Evropského sociálního fondu. Náklady na tento návrh by tedy byly nulové.

Při čerpání dotací na popsané pracovní pozice, by společnost ABC s.r.o. obdržela dotace v celkové výši **89 760 Kč**.

Výhodou by mohlo být nalezení budoucích zaměstnanců mezi studenty, jelikož stáže jsou určeny pro studenty, kteří studují v posledním ročníku střední nebo vysoké školy. Tudiž by po dostudování mohli nalézt zaměstnání u zkoumané společnosti.

Stipendia

Celkové náklady na stipendia by se odvíjeli od konkrétních částek a frekvencí spolupráce. Pro výpočet celkových nákladů na stipendia bude bráno v potaz, že společnost začne spolupracovat se 3 studenty, kteří budou přiřazeni k pracovním pozicím popsáných v podkapitole 3.3.1 Dotace na studenty. Nejvyšší frekvence spolupráce bude v letních měsících (květen–září), kdy zkoumaná společnost čelí největšímu nedostatku pracovních sil. Každému studentovi bude poskytováno stipendium v maximální výši 5 000 Kč měsíčně.

Celkové náklady na stipendia budou činit **75 000 Kč/rok**, při poskytování stipendií 5 000 Kč třem studentům za 5 měsíců. Tato částka je pouze orientační, výše částky závisí na domluvě vedení společnosti s konkrétními studenty.

Výhodou poskytování stipendií by mohlo být vyřešení nedostatku zaměstnanců v sezóně, a navíc získání budoucích zaměstnanců.

3.4.1 Celkové zhodnocení navrhovaných změn

Následující tabulky vyobrazují celkové náklady na jednotlivé návrhy a náklady a výnosy na návrh spolupráce se středními a vysokými školami.

První tabulka vyobrazuje náklady na jednotlivé návrhy změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. Účast na výsledku hospodaření není do celkových nákladů započítána, jelikož společnost svým zaměstnancům již poskytuje podíl na výsledku hospodaření. V celkovém součtu nákladů nejsou zařazeny implicitní náklady, jelikož nevyjadřují reálné finanční náklady. Celkové náklady v roce 2016 dosáhli částky 65 434 000 Kč. Mzdové náklady v témže roce dosáhli částky 15 429 000 Kč. Při zavedení navrhovaných změn by **celkové náklady vzrostly o 1,21 %, mzdové náklady by se zvýšily o 5,11 %**. Avšak tato čísla nejsou úplně přesná, protože nelze předpokládat některé nákladové složky, jako účast na výsledku hospodaření, náborový příspěvek a příspěvek na životní či pracovní jubilea. Částky jsou pouze orientační.

Pro společnost by to mohlo znamenat ujasnění systému odměňování, jelikož podle 55 % zaměstnanců je nesrozumitelný, 45 % zaměstnanců je nespokojených s výší mzdy a pro 34 % zaměstnanců je současný systém odměňování zaměstnanců nespravedlivý.

Druhá tabulka vyobrazuje náklady a výnosy na návrh spolupráce se středními školami, kdy by společnost ABC s.r.o. čerpala dotace na tuto spolupráci a zároveň by poskytovala studentům stipendia, čímž by si zaručila budoucí zaměstnance. Celkové náklady na stipendia by činily **75 000 Kč** a celkové výnosy z dotací by činily **89 760 Kč**. Částky jsou pouze orientační.

Tabulka 37: Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn (Vlastní zpracování).

| Nákladová složka | Náklad na jednoho zaměstnance | Celkové náklady pro společnost za jeden rok |
|---|--------------------------------------|--|
| Tisk dotazníků | 4 Kč | 144 Kč |
| Příspěvek na dopravu | 8 880 Kč | 319 680 Kč |
| Poukázky | 10 933 Kč | 393 600 Kč |
| Účast na výsledku hospodaření | - | - |
| Náborový příspěvek pro doporučujícího zaměstnance | 1 250 Kč | 45 000 Kč |
| Náborový příspěvek pro nového zaměstnance | 833 Kč | 30 000 Kč |
| Příspěvek na životní jubileum | - | - |
| Příspěvek na pracovní jubileum | - | - |
| Tisk vnitřního předpisu | 4 Kč | 126 Kč |
| Celkem | 21 904 Kč | 788 550 Kč |

Tabulka 38: Ekonomické zhodnocení návrhu spolupráce se SŠ/VŠ (Vlastní zpracování).

| Spolupráce se SŠ/VŠ | Náklady | Výnosy |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Dotace na mzdu mentora | - | 89 760 Kč |
| Stipendia | 75 000 Kč | - |
| Celkem | 75 000 Kč | 89 760 Kč |

3.5 Harmonogram změn

Při zavádění návrhů je potřeba stanovit časový harmonogram změn. Následující tabulka zobrazuje zavádění návrhů ve společnosti. Časový plán se odvíjí od okamžiku, kdy společnost ABC s.r.o. získá přístup k bakalářské práci. Jako první je potřeba seznámit vedení společnosti s navrhovanými změnami. Následně vedení společnosti seznámí zaměstnance s vnitřním mzdovým předpisem a se změnami.

Tabulka 39: Harmonogram zavádění navrhovaných změn (Vlastní zpracování).

| Harmonogram zavádění navrhovaných změn | |
|---|--|
| Červenec | Seznámení vedení společnosti s navrhovanými změnami. |
| Srpen | Seznámení zaměstnanců s vnitřním mzdovým předpisem. |
| Září | Zavedení vnitřního mzdového předpisu. |
| Říjen | Začátek spolupráce se středními školami. |
| Prosinec | Hodnotící rozhovor a dotazníkové šetření. |

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit návrh vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o., jelikož zkoumaná společnost tímto vnitřním předpisem nedisponuje.

Na začátku bakalářské práce byly v teoretické části vysvětleny základní pojmy jako vnitřní předpis, zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda a její formy, minimální mzda a detailně popsáno odměňování zaměstnanců, včetně zaměstnaneckých benefitů a hodnocení pracovníků.

K vytvoření vnitřního předpisu pro hodnocení a odměňování zaměstnanců bylo potřeba zanalyzovat zkoumanou společnost. Jako první byla provedena analýza 7S. Následně byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kdy byla zjištěna nižší produktivita práce než u konkurenční společnosti EXPOWIN spol. s r.o. Díky analýze trhu práce byly porovnány mzdy ve společnosti ABC s.r.o. se mzdami v České republice, ve Zlínském kraji a v oboru, ve kterém zkoumaná společnost podniká. Byla provedena analýza obyvatelstva, analýza konkurence a přehled dotací a legislativních nařízení.

Důležitou metodou bylo využití dotazníkového šetření, díky kterému byl zjištěn pohled zaměstnanců na současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dotazníkové šetření poukázalo na nespokojenost některých zaměstnanců s výší jejich mzdy a na nesrozumitelnost současného systému odměňování. Před vytvořením návrhů na hodnocení a odměňování zaměstnanců byl získán názor společnosti na tuto problematiku, a to formou řízeného rozhovoru, který byl pořízen v sídle společnosti ABC s.r.o. Analytická část byla zakončena rozsáhlou SWOT analýzou.

Ve vlastní části bylo navrženo zavedení nových benefitů ve formě příspěvku na dopravu, poukázek a příspěvku na životní a pracovní jubilea. Dále bylo navrženo zavedení náborového příspěvku, spolupráce se středními školami, čerpání dotací na studenty a poskytování stipendií. Následně byly návrhy zakomponovány do návrhu vnitřního předpisu, který by mohl vyřešit nespokojenost zaměstnanců a také nesrozumitelnost současného systému odměňování.

Na závěr bakalářské práce byly navrhované změny ekonomicky zhodnoceny, včetně přínosů navrhovaných změn pro společnost ABC s.r.o., a navrhnut harmonogram zavádění těchto změn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. : il. ISBN 978-80-247-2890-2.

ABC S.R.O. *abc.cz* [online]. [cit. 2018-03-23].

ABC S.R.O. *Účetní program Pohoda*. Kroměříž: ABC s.r.o., 2017.

BLOOM, Matt a George MILKOVICH. Rethinking international compensation. *Compensation and Benefits Review*. 1998, **30**(1), 17-27. DOI: 10.1177.

BĚLINA, Miroslav. *Pracovní právo*. 6., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-283-0.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: velké komentáře*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-251-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 802473348x.

CENTRUM GRANTOVÉ PODPORY. Dotace na stáže projekt Cesta pro mladé. *dotacecgp.cz* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://dotacecgp.cz/data/pdf/20.pdf>

CESTA PRO MLADÉ. Může se i Vaše společnost zapojit? *cestapromlade.cz* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz/firma/detail-clanku-48-muze-se-i-vase-spolecnost-zapojit>

CESTA PRO MLADÉ. Stážové pozice, které můžete nabídnout. *cestapromlade.cz* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.cestapromlade.cz/firma/detail-clanku-99-stazove-pozice-ktere-muzete-nabidnout>

CESTA PRO MLADÉ. Jak si vypsát kartu kurzu. *cestapromlade.cz* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: http://www.cestapromlade.cz/data/original/dokumenty/jak-si-vypsati-kartu-kurzu_final.pdf

ČÁBALOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-2993-0.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. 13. plat a příspěvek na bydlení. *aktualně.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/radsi-nez-vanocni-vecirek-nam-dejte-13-plat-a-prispevek-na-b/r~7d62a024e4ce11e7b6a9ac1f6b220ee8/?redirected=1518430555>

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. Výsledky průzkumu Benefity. *cmkos.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení a pohyb obyvatelstva Zlínského kraje, jeho okresů a správních obvodů obcí s rozšířenou působností - 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-zlinskeho-kraje-jeho-okresu-a-spravnich-obvodu-obci-s-rozsirenou-pusobnosti-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vzdělanostní struktura populace ČR. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552571/25012814q402.pdf/186d6560-893d-4998-a576-4404fc051e6f?version=1.1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR – časové řady - 1993-2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/406r-k-mira-ekonomicke-aktivity-dle-vekovych-skupin-a-vzdelani-ty8240fvf0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví v kraji v roce 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/stavebnictvi-v-kraji-v-roce-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vývoj obyvatelstva České republiky - 2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2016. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz v České republice – za 1. pol. 2017. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pracovni-neschopnost-pro-nemoc-a-uraz-v-ceske-republice-za-1-pol-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce, ČR a kraje. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-uchazecu-o-zamestnani-v-evidenci-uradu-prace-na-1-pracovni-misto-v-evidenci-uradu-prace-cr-a-kraje>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví. *czso.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>

DOTAČNÍ PROGRAMY. O projektu Cesta pro mladá. *dotacni-programy.eu* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.dotacni-programy.eu/cesta-pro-mlade/o-projektu/>

DR.SC. BERIM RAMOSAJ, , MSC. HIDAJET KARAXHA a MSC. HALIT KARAXHA. The Measurement, Evaluation, and Performance of Managers and Employees in Kosovo's Enterprises. *ILIRIA International Review* [online]. Felix-Verlag,

2015, 5(2), 9-26 [cit. 2017-11-08]. DOI: 10.21113/iir.v5i2.76. ISSN 2192-7081. Dostupné z: <https://doaj.org/article/a0f96589fe894340af3e15590ae1b841>

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FINANCE. Sleva na dítě 2017. *finance.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/490645-slevy-na-deti-2017/>

FIRMY.CZ. Výroba oken a dveří ve Zlínském kraji. *firmy.cz* [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-stavebnin/Vyrobci-stavebnich-prvku/Vyrobci-oken-a-dveri/kraj-zlinsky>

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

IDNES.CZ. Finanční novinky roku 2018, které přinesou více peněz rodinám s dětmi. *iDnes.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/novinky-2018-rodiny-a-deti-sleva-na-dani-otcovska-prispevek-dvojcata-101-/viteze.aspx?c=A171127_124651_viteze_sov

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KURZY.CZ. Netradiční zaměstnanecké benefity. *kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/443427-netradicni-zamestnanecke-benefity/>

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071797135.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. *managementmania.com* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Co se mění v roce 2018? Novinky Ministerstva práce a sociálních věcí. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/29019>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Od 1. února začíná platit otcovská dovolená. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/32527>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda 2018. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/31290>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&obdobi=C&rok=2016&uzemi=&piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&piref37_1298287_37_241130_241130.sstatsk=2000000000016&piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=L&piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2017&piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=129000&ok=Vybrat

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2015. *mpsv.cz* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/28270/Statisticka_roc._z_oblasti_prace_a_SZ_2015.pdf

NÁRODNÍ RADA OSOB SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM. Zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP. *nrzp.cz* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.nrzp.cz/aktualne/informace-predsedy-nrzp-cr/1815-informace-66-2017-definitivni-zvyseni-prispevku-na-zamestnavani-ozp.html>

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024746296.

NN POJIŠŤOVNA. Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *nn.cz* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

OBCHODNÍ REJSTRÍK. ABC s.r.o. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=493349&typ=UPLNY>

PERSONALISTA.COM. Odborníci: Spokojení a motivovaní zaměstnanci, to jsou věrní zaměstnanci. *personalista.com* [online]. 2014 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/odbornici-spokojeni-a-motivovani-zamestnanci-to-jsou-verni-zamestnanci/?poslat=1>

PORTÁLPOHODA.CZ. Daňová uznatelnost motivačního příspěvku. *portal.pohoda.cz* [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/danova-uznatelnost-motivacniho-prispevku-pro-stude/#>

ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.

STŘEDNÍ ŠKOLA – CENTRUM ODBORNÉ PŘÍPRAVY TECHNICKÉ KROMĚŘÍŽ. Kontakty. *coptkm.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: https://coptkm.cz/?language=cz&kod=3_4

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA ZLÍN. Kontakty. *spszl.cz* [online]. *spszl.cz* [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.spszl.cz/modules/addresses/>

STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA OTROKOVICE. Kontakty. *spsotrokovice.cz* [online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.spsotrokovice.cz/clanky/kontakt>

STUDENTSKÉFINANCE.CZ. Stipendia v České republice. *student.finance.cz* [online]. [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <https://student.finance.cz/stipendium-skolne/stipendia-cr/>

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1.

TOMCZAK-HORYŃ, Kamila a Ryszard KNOSALA. Evaluation of Employees' Creativity as a Stimulator of Company Development. *Procedia Engineering* [online].

Elsevier Ltd, 2017, **182**, 709-716 [cit. 2017-11-08]. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.03.184.
ISSN 1877-7058. Dostupné z:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817313206?via%3Dihub>

ÚČETNÍ. *Interview*. Kroměříž. ABC s.r.o., 2017.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti EXPOWIN spol. s r.o. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2018-03-23].

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Účetní výkazy společnosti ABC s.r.o. *or.justice.cz* [online]. [cit. 2018-03-23].

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 31. srpna 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|--------------|--|
| ZP | Zákoník práce |
| ZDP | Zákon o daních z příjmů |
| ČR | Česká republika |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| spol. s r.o. | společnost s ručením omezeným |
| SŠ | střední škola |
| VŠ | vysoká škola |
| tzv. | takzvaně |
| atd. | a tak dále |
| např. | například |
| Kč | koruna česká |
| NACE | Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|-----|
| Graf 1: Náklady společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 | 39 |
| Graf 2: Mzdové náklady společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 | 40 |
| Graf 3: Výnosy společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 | 41 |
| Graf 4: Výsledek hospodaření společnosti ABC s.r.o. za období 2012-2016 | 42 |
| Graf 5: Počet hodin pracovní neschopnosti | 57 |
| Graf 6: Struktura zaměstnanosti dle sektorů..... | 75 |
| Graf 7: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích..... | 76 |
| Graf 8: Obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji..... | 77 |
| Graf 9: Počet uchazečů na 1 pracovní místě ve Zlínském kraji za období 2012-2016... | 78 |
| Graf 10: Uchazeči o zaměstnání ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti..... | 80 |
| Graf 11: Podíl věkové skupiny. | 84 |
| Graf 12: Vývoj minimální mzdy od roku 2003. | 101 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Model „7S”..... | 14 |
| Obrázek 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil..... | 15 |
| Obrázek 3: Složky celkové odměny..... | 25 |
| Obrázek 4: Model celkové odměny | 26 |
| Obrázek 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby | 28 |
| Obrázek 6: Tři oblasti hodnocení..... | 34 |
| Obrázek 7: Rozložení zaměstnanců v rámci organizační struktury | 44 |
| Obrázek 8: Přehled uchazečů o zaměstnání ve Zlínském kraji podle věkových skupin. 79 | |
| Obrázek 9: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance ve stavebnictví podle krajů za rok 2015 a 2016. | 91 |
| Obrázek 10: Přehled poskytovaných benefitů..... | 98 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Systém odměňování..... | 28 |
| Tabulka 2: Shrnutí analýzy společnosti | 38 |
| Tabulka 3: Shrnutí analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření | 42 |
| Tabulka 4: Zastoupení zaměstnanců..... | 44 |
| Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda podle pracovních pozic. | 51 |
| Tabulka 6: Fluktuace zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2016..... | 54 |
| Tabulka 7: Nemocnost zaměstnanců ve sledovaném období 2012 – 2016 | 56 |
| Tabulka 8: Srovnání pracovní neschopnosti v České republice, ve Zlínském kraji a dle CZ-NACE. | 58 |
| Tabulka 9: Porovnání produktivity práce a mzdové produktivity práce společnosti ABC s.r.o. se společností EXPOWIN s.r.o..... | 60 |
| Tabulka 10: Shrnutí analýzy 7S..... | 62 |
| Tabulka 11: Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců | 68 |
| Tabulka 12: Shrnutí řízeného rozhovoru – silné a slabé stránky..... | 70 |
| Tabulka 13: Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil – příležitosti a hrozby.. | 73 |
| Tabulka 14: Struktura zaměstnanosti dle jednotlivých sektorů. | 74 |
| Tabulka 15: Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly v okrese Kroměříž. | 81 |
| Tabulka 16: Věkové složení obyvatelstva ve Zlínském kraji za období 2014-2016..... | 82 |
| Tabulka 17: Věkové složení obyvatelstva České republiky za období 2014-2016..... | 83 |
| Tabulka 18: Vzdělanostní struktura populace v České republice za období 2014-2016. | 86 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka 19: Vzdělanostní struktura populace ve Zlínském kraji za období 2014-2016. | 88 |
| Tabulka 20: Míra ekonomické aktivity v České republice a ve Zlínském kraji. | 89 |
| Tabulka 21: Průměrná měsíční mzda za období 2014-2016 | 90 |
| Tabulka 22: Průměrná hrubá měsíční mzda v Česko republice a ve Zlínském kraji podle hlavních tříd CZ-ISCO v porovnání se zkoumanou společností..... | 94 |
| Tabulka 23: Přehled nejvíce žádných benefitů a nejméně žádaných benefitů. | 95 |
| Tabulka 24: Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů za období 2010-2015. | 96 |
| Tabulka 25: Porovnání zkoumané společnosti s konkurenční společností EXPOWIN s.r.o. | 99 |
| Tabulka 26: Vývoj daňového zvýhodnění na děti za období 2014-2018..... | 102 |
| Tabulka 27: Shrnutí analýzy trhu práce | 106 |
| Tabulka 28a: Silné stránky společnosti ABC s.r.o..... | 108 |
| Tabulka 29: Slabé stránky společnosti ABC s.r.o..... | 111 |
| Tabulka 30: Příležitosti společnosti ABC s.r.o. | 112 |
| Tabulka 31: Hrozby společnosti ABC s.r.o..... | 114 |
| Tabulka 32: Shrnutí SWOT analýzy | 115 |
| Tabulka 33: Příspěvek na dopravu – kritéria. | 117 |
| Tabulka 34: Poukázky – kritéria | 119 |
| Tabulka 35: Kritéria a váhy pro výpočet podílu na výsledku hospodaření..... | 122 |
| Tabulka 36: Přehled kontaktů na vybrané střední školy | 132 |
| Tabulka 37: Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn..... | 139 |

Tabulka 38: Ekonomické zhodnocení návrhu spolupráce se SŠ/VŠ 140

Tabulka 39: Harmonogram zavádění navrhovaných změn 140

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Zaměstnanci.

Příloha č. 2: Dotazník.

Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Příloha č. 1: Zaměstnanci.

Tabulka Ia: Zaměstnanci.

| POHLAVÍ | PRACOVNÍ POZICE | ZAČÁTEK PRACOVNÍHO POMĚRU | VZDĚLÁNÍ | NAROZENÍ | POČET DĚTÍ |
|---------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------|------------|
| Žena | výrobní dělnice | 2016 - květen | vyučena | 1979 | 2 |
| Muž | montážník | 2015 - červen | středoškolské s maturitou | 1984 | 1 |
| Muž | obchodník | 2003 - listopad | středoškolské s maturitou | 1976 | 2 |
| Muž | obchodník | 2004 - květen | středoškolské s maturitou | 1967 | 3 |
| Muž | montážník | 2015 - květen | středoškolské s maturitou | 1971 | 2 |
| Muž | výrobní dělník | 2015 - duben | středoškolské s maturitou | 1988 | 1 |
| Muž | servisní technik | 2016 - únor | vyučen | 1968 | 2 |
| Žena | obchodnice | 2004 - leden | středoškolské s maturitou | 1969 | 3 |
| Muž | výrobní dělník | 2017 - duben | vyučen | 1976 | 2 |
| Muž | jednatel | 1998 - květen | vysokoškolské - 2. stupeň | 1949 | 2 |
| Muž | servisní technik | 2017 - červenec | středoškolské s maturitou | 1980 | 2 |
| Muž | obchodník | 2015 - listopad | vysokoškolské - 2. stupeň | 1979 | 2 |
| Muž | montážník | 2005 - červen | vyučen | 1977 | 1 |
| Muž | obchodník | 2017 - listopad | vysokoškolské - 2. stupeň | 1970 | 2 |
| Žena | výrobní dělnice | 2007 - září | vyučena | 1970 | 2 |
| Žena | uklízečka | 2015 - srpen | vyučena | 1987 | 1 |
| Muž | obchodní ředitel | 2004 - leden | vysokoškolské - 1. stupeň | 1980 | 1 |

Tabulka Ib: Zaměstnanci.

| POHLAVÍ | PRACOVNÍ POZICE | ZAČÁTEK PRACOVNÍHO POMĚRU | VZDĚLÁNÍ | NAROZENÍ | POČET DĚTÍ |
|---------|------------------|---------------------------|---------------------------|----------|------------|
| Muž | montážník | 2017 - říjen | vyučen | 1984 | 1 |
| Muž | obchodník | 2008 -březen | středoškolské s maturitou | 1974 | 2 |
| Muž | výrobní dělník | 2003 - červen | Vyučen | 1980 | 1 |
| Žena | účetní | 2014 - listopad | středoškolské s maturitou | 1986 | 2 |
| Muž | montážník | 2003 - červen | vyučen | 1967 | 2 |
| Muž | montážník | 2010 - duben | vyučen | 1961 | 2 |
| Muž | výrobní dělník | 2004 - březen | vyučen | 1979 | 1 |
| Muž | servisní technik | 2001 - září | vyučen | 1973 | 3 |
| Žena | účetní | 1998 - květen | vysokoškolské - 2. stupeň | 1978 | 2 |
| Muž | montážník | 2006 - červen | vyučen | 1986 | 1 |
| Muž | montážník | 2003 - září | vyučen | 1979 | 2 |
| Muž | výrobní dělník | 2002 - únor | základní | 1956 | 2 |
| Muž | montážník | 2014 - duben | vyučen | 1962 | 2 |
| Muž | montážník | 2003 - duben | vyučen | 1976 | 2 |
| Muž | obchodník | 2003 - červen | středoškolské s maturitou | 1964 | 2 |
| Muž | obchodník | 2005 - srpen | středoškolské s maturitou | 1978 | 2 |
| Muž | jednatel | 2011 - září | vysokoškolské - 2. stupeň | 1976 | 2 |
| Žena | jednatelka | 2015 - srpen | vysokoškolské - 2. stupeň | 1976 | 2 |
| Muž | výrobní dělník | 2005 - říjen | vyučen | 1978 | 2 |

Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere pouze pár minut. Dotazník je samozřejmě anonymní a výsledky budou použity pro psaní mé bakalářské práce s názvem „Návrh změn systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti“.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Vendula Žáková

Zakroužkujte odpověď, kterou považujete za nejvýstižnější. Uveďte důvod, pokud bude Vaše odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- Méně než 20 let
- 20 až 29 let
- 30 až 39 let
- 40 až 49 let
- 50 až 59 let
- 60 let a více

3. Jak daleko dojíždíte za prací?

- do 5 km
- do 10 km
- do 30 km
- do 50 km

- 100 km a více

4. Kolik máte vyživovaných dětí?

- 0 dětí
- 1 dítě
- 2 děti
- 3 děti
- 4 a více dětí

5. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – 1. stupeň
- Vysokoškolské – 2. stupeň

6. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5–10 let
- 10 let a více

7. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Jednatel
- Výrobní dělník/dělnice
- Servisní technik
- Montážník
- Obchodník/obchodnice
- Účetní
- Uklízečka

8. Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud nejste spokojený/spokojená, uveďte důvod.....

9. Je pro Vás současný systém odměňování srozumitelný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

10. Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

11. Přivítal/a byste změnu v současném odměňovacím systému?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

12. Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud nejste spokojený/spokojená, uveďte důvod.....

13. Odpovídá výše Vaší mzdy odvedenému pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

14. Chtěl/a byste větší pohyblivou složku mzdy než pevnou složku mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

15. Jste spokojená s náplní Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

16. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

| | Mzda | Benefity | Prémie | Náplň práce | Pracovní kolektiv | Pochvala od nadřízeného |
|-----------|------|----------|--------|-------------|-------------------|-------------------------|
| Ano | | | | | | |
| Spíše ano | | | | | | |
| Spíše ne | | | | | | |
| ne | | | | | | |

17. Považujete současné benefity a prémie za dostatečně motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

18. Jaké benefity byste uvítal/a?

19. Je pro Vás práce fyzicky náročná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

20. Je pro Vás práce psychicky náročná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

21. Pociťujete při práci stres?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

22. Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

23. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

24. Jste spokojený/á s vedením společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

25. Jste spokojený/á se vztahy mezi Vámi a vedoucími pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

26. Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

27. Jak často jste hodnocen/á?

- Každý den
- Každý týden
- Každý měsíc
- Jednou za čtvrt roku
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok

28. Kdo Vás hodnotí a jakým způsobem?

.....

29. Jste spokojený/á se stávajícím systémem hodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

30. Odráží se hodnocení ve mzdě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

31. Máte možnost oslovit vedení s návrhy nebo připomínkami?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

32. Máte při práci dostupné všechny nástroje, které jsou nezbytné pro výkon práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

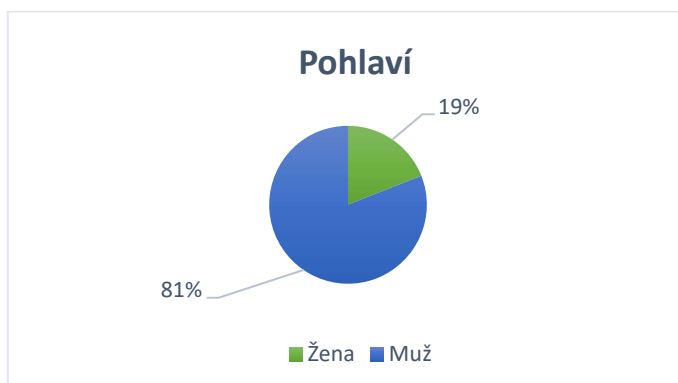
33. Jste spokojený/á s pracovním prostředím (ventilace, osvětlení, vybavení)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte důvod Vaší odpovědi.....

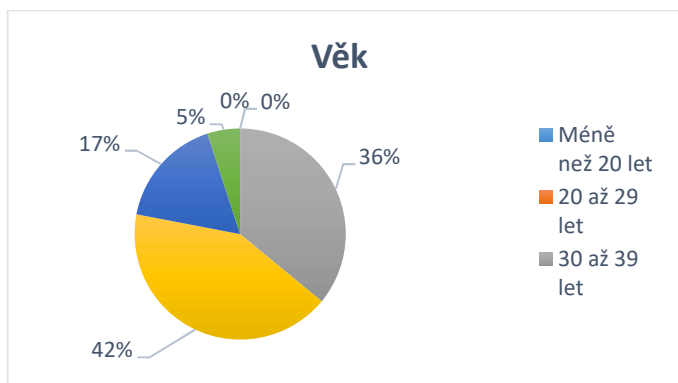
Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. otázka: Pohlaví



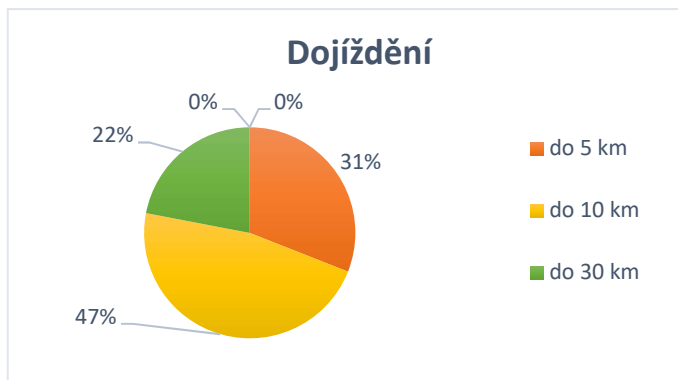
Graf I: Pohlaví (Vlastní zpracování).

2. otázka: Věk



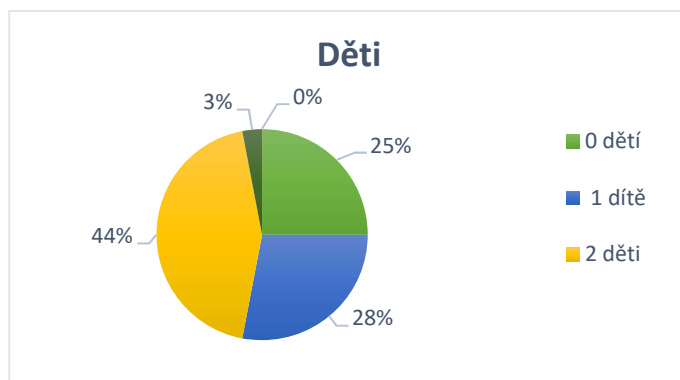
Graf II: Věk (Vlastní zpracování).

3. otázka: Dojíždění



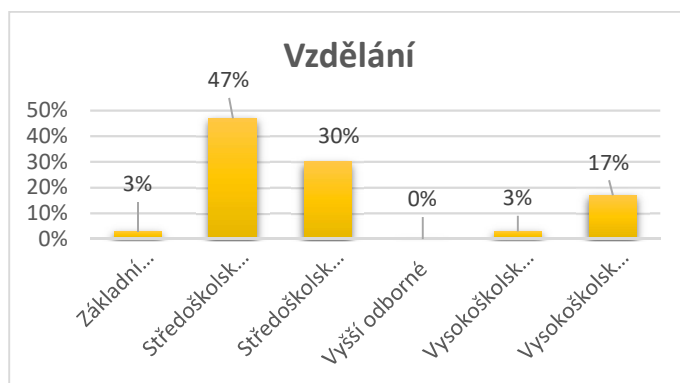
Graf III: Dojíždění (Vlastní zpracování).

4. otázka: Děti



Graf IV: Děti (Vlastní zpracování).

5. otázka: Vzdělání



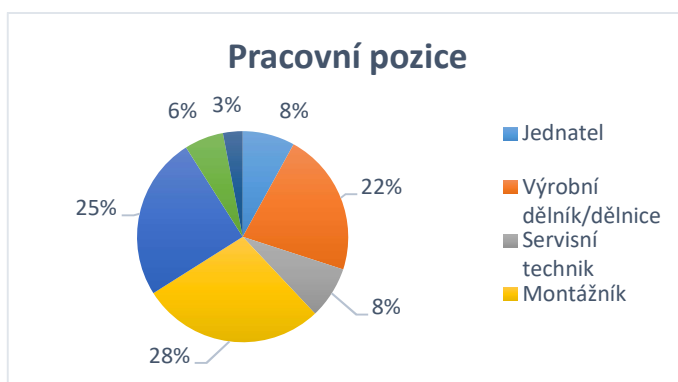
Graf V: Vzdělání (Vlastní zpracování).

6. otázka: Délka zaměstnání ve společnosti



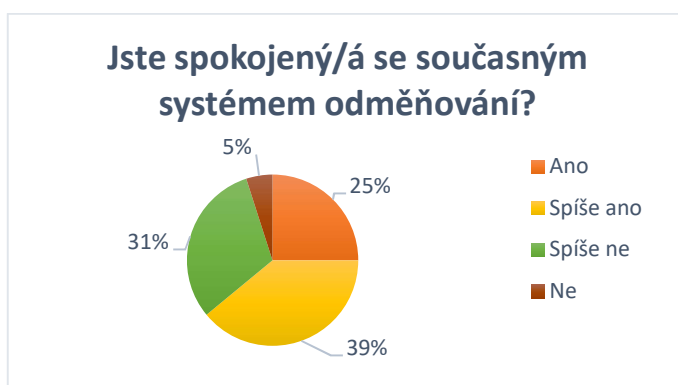
Graf VI: Délka zaměstnání ve společnosti (Vlastní zpracování).

7. otázka: Pracovní pozice



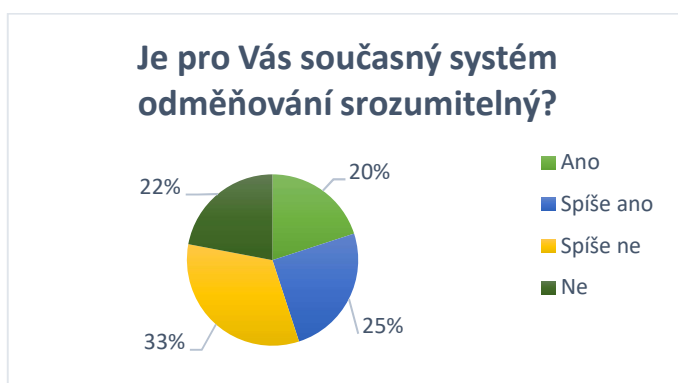
Graf VII: Pracovní pozice (Vlastní zpracování).

8. otázka: Jste spokojený/á se současným systémem odměňování?



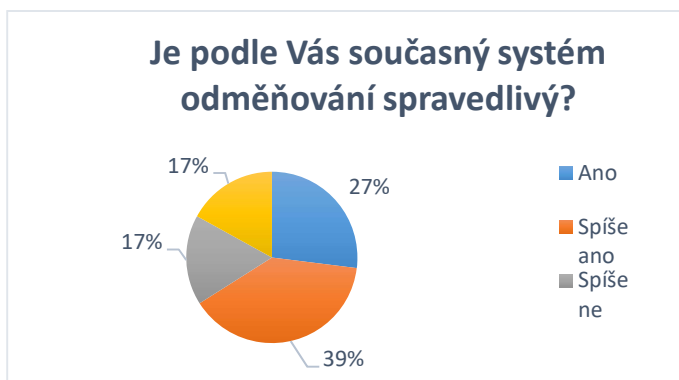
Graf VIII: Spokojenost se současným systémem odměňování (Vlastní zpracování).

9. otázka: Je pro Vás současný systém odměňování srozumitelný?



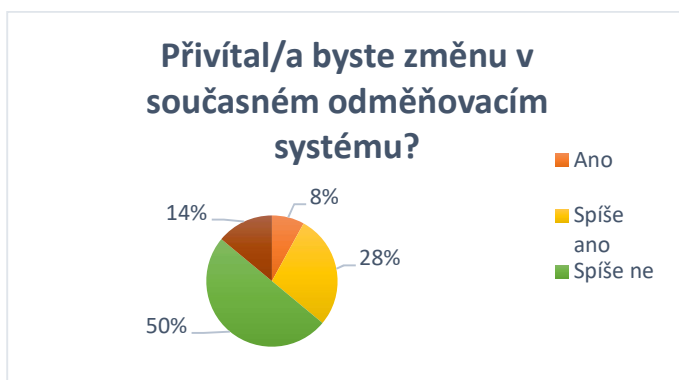
Graf IX: Srozumitelnost současného systému odměňování (Vlastní zpracování).

10. otázka: Je podle Vás současný systém odměňování spravedlivý?



Graf X: Spravedlivost současného systému odměňování (Vlastní zpracování).

11. otázka: Přivítal/a byste změnu v současném odměňovacím systému?



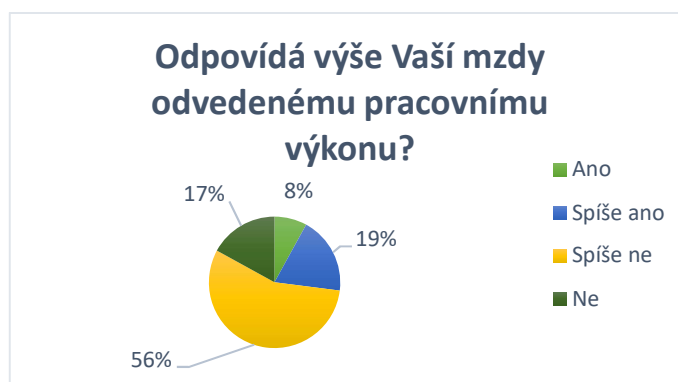
Graf XI: Změna v současném systému odměňování (Vlastní zpracování).

12. otázka: Jste spokojený/á s výší Vaší mzdy?



Graf XII: Spokojenost s výší mzdy (Vlastní zpracování).

13. otázka: Odpovídá výše Vaší mzdy odvedenému pracovnímu výkonu?



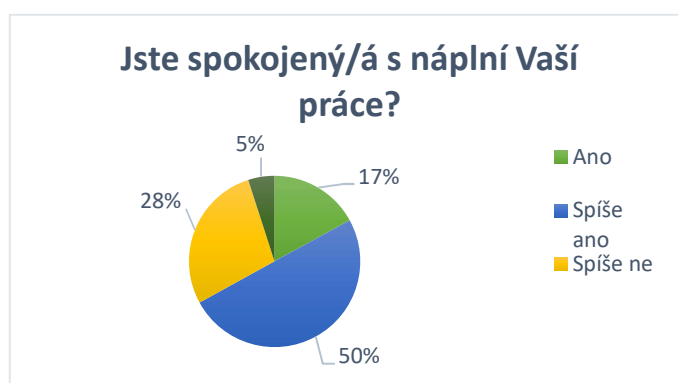
Graf XIII: Odpovídatelnost mzdy k odvedenému pracovnímu výkonu (Vlastní zpracování).

14. Chtěl/a byste větší pohyblivou složku mzdy než pevnou složku mzdy?



Graf XIV: Pohyblivá složka mzdy versus pevná složka mzdy (Vlastní zpracování).

15. Jste spokojený/á s náplní Vaší práce?



Graf XV: Spokojenost s náplní práce (Vlastní zpracování).

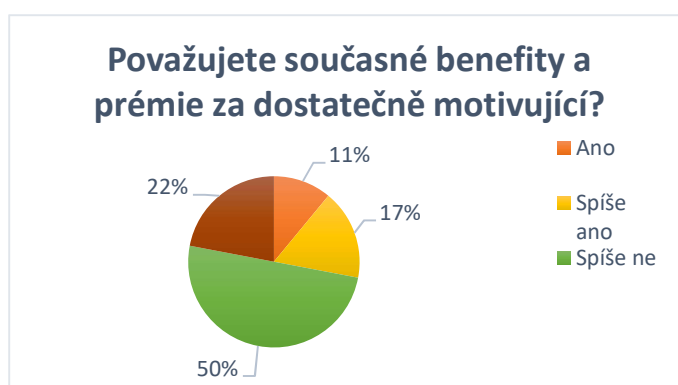
16. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Vyhodnocení otázky z dotazníkového šetření.

Tabulka II: Největší motivace k pracovnímu výkonu (Vlastní zpracování).

| | Mzda | Benefity | Prémie | Náplň práce | Pracovní kolektiv | Pochvala od nadřízeného |
|-----------|-------|----------|--------|-------------|-------------------|-------------------------|
| Ano | 100 % | 23 % | 79 % | 42 % | 38 % | 84 % |
| Spíše ano | 0 % | 47 % | 21 % | 28 % | 24 % | 16 % |
| Spíše ne | 0 % | 30 % | 0 % | 20 % | 38 % | 0 % |
| ne | 0 % | 0 % | 0 % | 10 % | 0 % | 0 % |

17. Považujete současné benefity a prémie za dostatečně motivující?

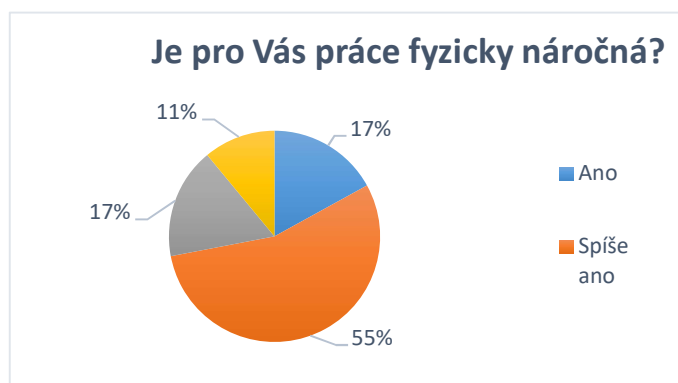


Graf XVI: Dostatečná motivace současných benefitů a prémie (Vlastní zpracování).

18. Jaké benefity byste uvítal/a?

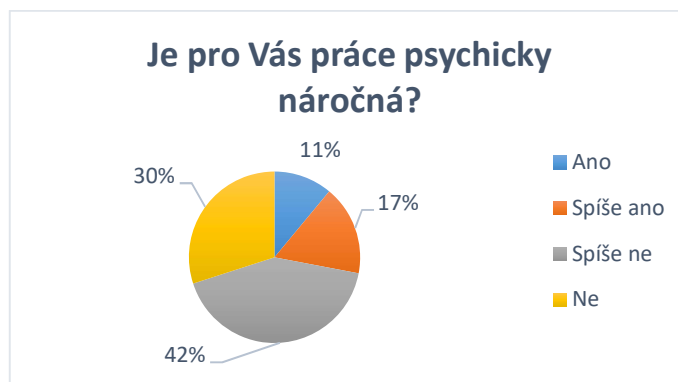
Více v podkapitole 2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

19. Je pro Vás práce fyzicky náročná?



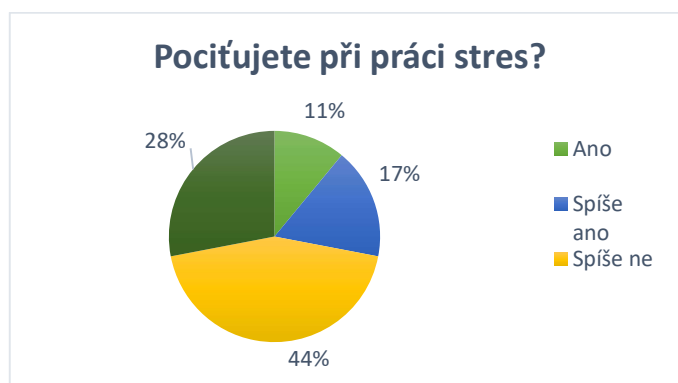
Graf XVII: Fyzická náročnost práce (Vlastní zpracování).

20. Je pro Vás práce psychicky náročná?



Graf XVIII: Psychická náročnost práce (Vlastní zpracování).

21. Pociťujete při práci stres?



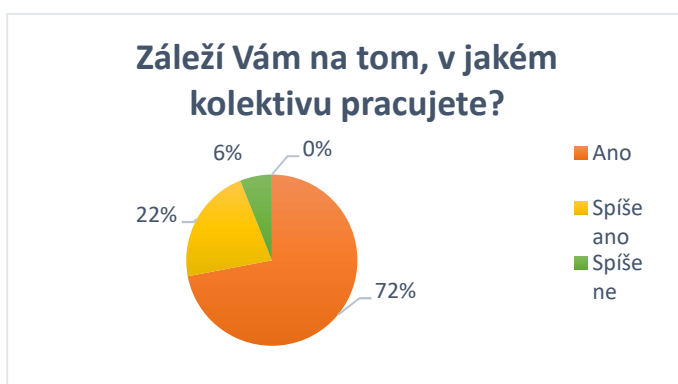
Graf XIX: Stres při práci (Vlastní zpracování).

22. Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti?



Graf XX: Spokojenost se vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování).

23. Záleží Vám na tom, v jakém kolektivu pracujete?



Graf XXI: Kolektiv na pracovišti (Vlastní zpracování).

24. Jste spokojený/á s vedením společnosti?



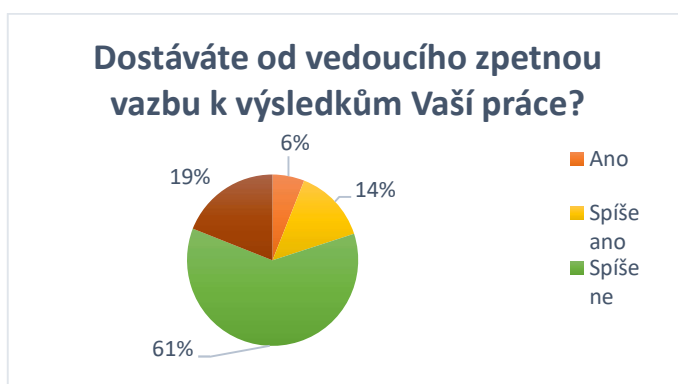
Graf XXII: Spokojenost s vedením společnosti (Vlastní zpracování).

25. Jste spokojený/á se vztahy mezi Vámi a vedoucími pracovníky?



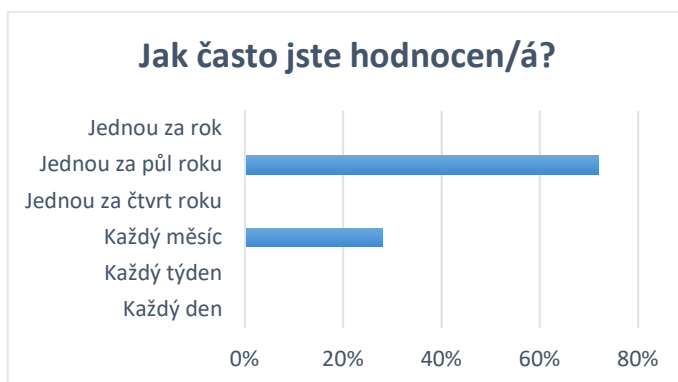
Graf XXIII: Spokojenost se vztahy s vedoucími pracovníky (Vlastní zpracování).

26. Dostáváte od vedoucího zpětnou vazbu k výsledkům Vaší práce?



Graf XXIV: Zpětná vazba k výsledkům práce (Vlastní zpracování).

27. Jak často jste hodnocen/á?

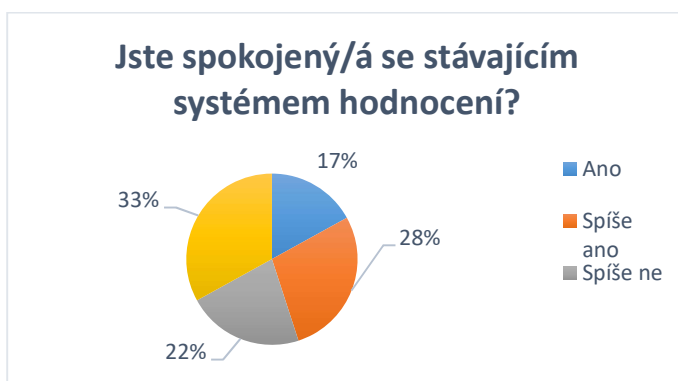


Graf XXV: Hodnocení (Vlastní zpracování).

28. Kdo Vás hodnotí a jakým způsobem?

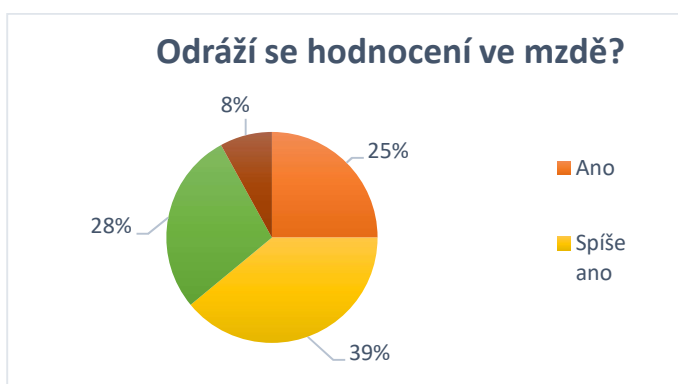
Více v podkapitole 2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců.

29. Jste spokojený/á se stávajícím systémem hodnocení?



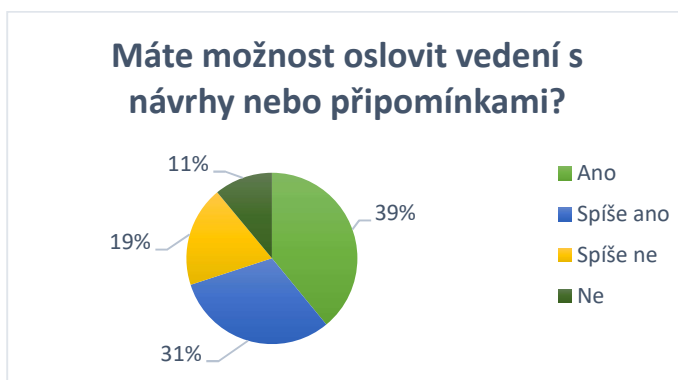
Graf XXVI: Spokojenost se stávajícím systémem hodnocení (Vlastní zpracování).

30. Odráží se hodnocení ve mzdě?



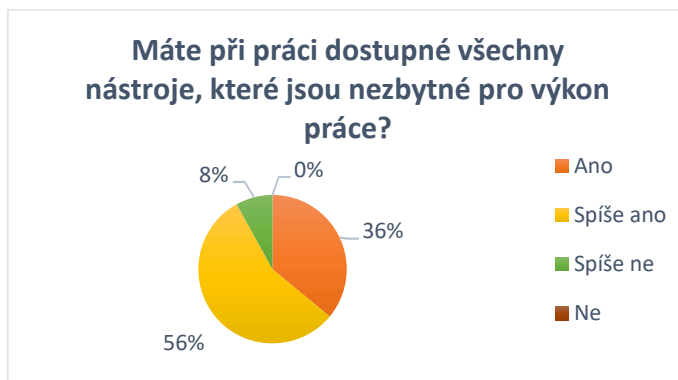
Graf XXVII: Hodnocení ve mzdě (Vlastní zpracování).

31. Máte možnost oslovit vedení s návrhy nebo připomínkami?



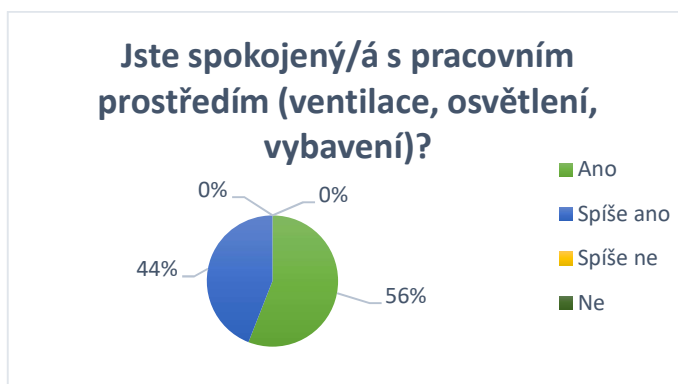
Graf XXVIII: Možnost oslovení vedení s návrhy nebo připomínkami (Vlastní zpracování).

32. Máte při práci dostupné všechny nástroje, které jsou nezbytné pro výkon práce?



Graf XXIX: Dostupnost nástrojů (Vlastní zpracování).

33. Jste spokojený/á s pracovním prostředím (ventilace, osvětlení, vybavení)?



Graf XXX: Spokojenost s pracovním prostředím (Vlastní zpracování).